ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد الثامن والعشرون العدد الأول- يونيو - (حزيران) 2008

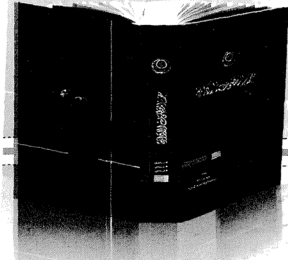


تصدرها

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

جامعة الدول العربية

القاهرة - جمهورية مصر العربية



معجم المصطلحات الإدارية

انجليزي - عربي - فرنسي

www.arado .org.eg

دأبت المنظمة العربية للتنمية الإدارية منذ نشأتها على الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة. وقد أولت اهتماما خاصا بنشاط النشر متمثلا في البحوث والدراسات باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة لممارسة دورها القومي. وتحقيقا لهذا الدور الذي يتمثل في تلبية احتياجات القارئ العربي، وإدراكا منها لمدى أهمية الدور الذي تقوم به في توعية القارئ العربي والنهوض بمستوى فكره وثقافته ووعيه الإداري، وما يتطلبه ذلك من إطلاعه على كل ما يستجد حوله عربيا وعالميا، حرصت المنظمة على إعداده وتزويده، في كل ما تصدره، بالمعرفة على نحو يعضد ويثري تجاربه وممارساته بشكل يواكب روح المعاصرة والحداثة.

وانطلاقا من هذا التوجه جاء "معجم المصطلحات الإدارية" خدمة للباحث العربي المتخصص، فحرصنا - قدر الإمكان - ضمن 4774 مصطلحًا على أن يتناول هذا المعجم المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها وتخصصاتها المختلفة من محاسبة، وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بها من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية.

وقد عمدنا من خلال هذه التجربة أن يتضمن المعجم - بالإضافة إلى تناوله للمصطلحات المتخصصة - مجموعة من المصطلحات التي يمكن أن تعين الباحث العربي غير المتخصص في الإدارة في مجال تخصصه ليلائم احتياجات طلاب الجامعات والدراسات العليا وأساتذة الجامعات في آن واحد.

أُعد هذا المعجم بثلاث لغات، الإنجليزية، والفرنسية، والعربية. واعتمد في ترتيب مصطلحاته على الترتيب الهجائي باللغة الإنجليزية، مع شرح مفصل للمعنى باللغة العربية.

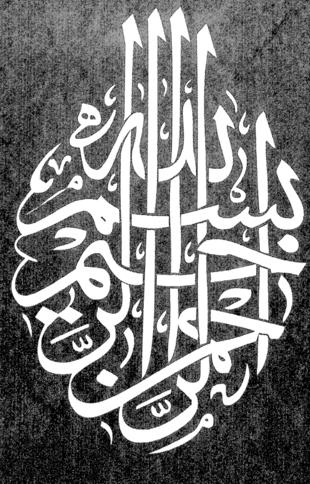
النسخة الإلكترونية

تعميمًا للفائدة وترسيخًا لها تم تصميم هذا المعجم في شكل إلكتروني، حيث تم إعداد نسخة إلكترونية من هذا المعجم، على موقع المنظمة www.arado.org.eg، حيث يمكن للباحث عن طريق محرك البحث Search Engine ، الذي تم تشغيله، إدخال المفردات بإحدى اللغات الثلاث ليتعرف على ما يقابلها باللغتين الأخريين. والجدير بالذكر أنه، إضافة إلى النسخة الورقية من المعجم، تم أيضًا إخراج هذا العمل في اسطوانات مدمجة ط‍ض يمكن للمهتمين الحصول عليها من المنظمة.

وقد حرصت المنظمة في الإعداد لهذا العمل وتنفيذه على الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء العرب في كافة التخصصات والمجالات التي شملها هذا المعجم، فجاء وراءه جهد ضخم قيم، ورصيد معرفي متميز.

نأمل أن يكون هذا المعجم في خدمة الباحث، وأن يعينه ويسهم في تقديم معرفة بناءة وقيمة.

والله ولي التوفيق،،،



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



الـرقم الـدولي
لمعياري للدوريـة
1110 - 5453

المجلة العربية للإدارة

مجلة علمية مُحكمة نصف سنوية متخصصة في العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

رئيس التحرير
الأستاذ الدكتور/ رفعت عبد الحليم الفاعوري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مدير التحرير
علاء جمال سلامة
رئيس وحدة الدوريات والتوزيع
المنظمة العربية للتنمية الإدارية

هيئة التحرير

الأستاذ الدكتور/ نعيم حافظ أبو جمعة
أستاذ إدارة الأعمال
مقرر اللجنة العلمية الدائمة
لترقية الأساتذة في تخصص إدارة الأعمال
جامعة الأزهر - جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ عادل محمد زايد
عميد كلية التجارة
جامعة القاهرة
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ محسن مخامرة
أستاذ إدارة الأعمال
الجامعة الأردنية
المملكة الأردنية الهاشمية

الأستاذ الدكتور/ بسمان فيصل محجوب
مستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

الأستاذ الدكتور/ حسين عيسى
عميد كلية التجارة
جامعة عين شمس - جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ عبد الرحمن بن أحمد هيجان
مدير عام الاستشارات
معهد الإدارة العامة - الرياض
المملكة العربية السعودية

الأستاذ الدكتور/ محمد بن يحيى
أستاذ بكلية الحقوق - جامعة محمد الخامس
المملكة المغربية

سكرتير التحرير
محمد حمدي

يونيو (حزيران) 2008 | العدد الأول | المجلد الثامن والعشرون



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.
- تسدد الاشتراكات:

- بموجب تحويل بنكي على حساب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) لدى البنك التجاري الدولي على الحساب التالي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◄ ملحوظة/ للأهمية برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 22580077 (00202) مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة) واسم الجهة التي قامت بالتحويل.

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 22580006 (202) - فاكس: 22580077 (202)

e-mail: alaasalm@arado.org.eg Web Site: www.arado.org.eg

- المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة.
- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة، ولا يجوز النسخ أو إعادة النشر، دون إذن كتابي مسبق من المنظمة.

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكَّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- **الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:**

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:
  - مقدمة تعرّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
  - عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.
  - الفروض أو المحاور أو التساؤلات.
  - حدود البحث.
  - منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
  - النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
  - الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).
  - الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقرير**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنوانًا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.

- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطان،1987؛ التويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 1983:50) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.

- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتب:**

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

• تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

• Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

• عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.

• Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings**. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

• زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.

• PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

• باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

• Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to the **Twentieth International Congress of Administrative Sciences**, (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

حقوق النشــر:

تحتفظ "المجلة العربية للإدارة" بحقوق النشر لجميع الأبحاث المنشورة فيها، وتعتبر المجلة هي المالــك الوحيد للبحث بعد نشره.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولى من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولى؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصــلية - ويــتم إعلامــه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهــداؤه خمــس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـــدد

تهدف الدراسة إلى بيان مدى فاعلية إدارة أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية فـي المملكـة. وقـد استخدم الباحث منهج الاستقراء المكتبي، والمنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة الميدانية، وذلـك بتوزيـع قائمة استبانة قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض. وأظهرت النتائج أن فاعلية إدارة أعمال التخزين تختلـف حـسب نوع النشاط الذي تمارسه المنشأة الصناعية، فنجده مرتفعًا في أنشطة معينة ومنخفضًا بشكل ملاحظ فـي أنـشطة أخرى، وبناء علية تم تقديم عدد من التوصيات المناسبة لموضوع البحث.

وتكمن مبررات الدراسة في أهمية التعرف على أساليب تحقيق فعالية إدارة التخزين، ودورها الحيـوي، وخاصـة بدخول المملكة مجال المنافسة مع منتجات عالمية، ومحاولة دخول أسواق جديدة بعد الانضمام لمنظمـة التجـارة العالمية. ومسارعة غالبية المؤسسات الصناعية بالحصول على شهادات الجودة. كما يعتبر البحث إضـافة علميـة خاصة في ظل شح الدراسات العربية والخليجية في مجال التخزين ودوره وأهميته كوظيفة محورية في أية منشأة.

تهدف الدراسة إلى بحث واقع مهنة تدقيق الحسابات في قطاع غزة بهدف تشخيص جوانـب الأداء الفعلـي لهـذه المهنة في ضوء متطلبات معايير التدقيق الدولية، ومدى إمكانية استخدام معايير التدقيق الدولية في تنظيم الممارسة المهنية وتطويرها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، (1) التزام المدققين الفلسطينيين بمعايير التـدقيق المتعـارف عليها (الأمريكية) عند فحص البيانات المالية المنشورة. (2) معايير التدقيق المطبقة في فلسطين لا تـتلاءم مـع المتطلبـات المهنية في تدقيق وفحص البيانات المالية المنشورة. (3) يؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين (محاسبين ومدققين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية بعد تعديلها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية. (4) لا تتوافر المعرفة والخبرة لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة والكفيلة بتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية.

سعى هذا البحث إلى الكشف عن تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها، وتصوراتهم للمتطلبات الأكثر توافرا وتطبيقا من جهة، والأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى. تم تطوير استبيان لغايات البحث، وبعد التأكد من صدقه تم وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (378) موظفا. بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والمعتمدة لغايات التحليل الإحصائي (266) استبيانًا، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على عمليات استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صناعة القرارات في مدينة الحسين الطبية. وتحديد الفروقات ما بين هذه الآثار على القرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية. كما هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ضمن مختلف الأقسام وآثار استخدام هذه النظم على مجالات الأعمال الطبية والمالية وإدارة شئون الموظفين. كما هدفت إلى الكشف عن أهم المعوقات والمحددات التي تحد من عملها، وتحديد أهم أنواع هذه النظم من حيث الاستخدام.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة، ولإنجاز ذلك، قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانية، غطت جميع البنوك العاملة في قطاع غزة ويصل عددها إلى واحد وعشرين بنكاً، ولقد تم توفير بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة شملت أسئلة تغطي محورين رئيسين، يغطي المحور الأول معلومات عن المستجيب وعن البنك، أما المحور الثاني فيغطي الفقرات المتعلقة بمقومات نظام تكاليف الأنشطة.

يهدف البحث إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها.

ولقد سار البحث من خلال أربعة فرضيات أساسية، تدور حول وجود فروق ذات دالة إحصائيًا بين آراء عينه الدراسة نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف طبيعة المنظمات، والمستويات التنظيمية بها، ووجود فروق دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات، والمستويات التنظيمية بها.

ملخصات الرسائل الجامعية:

عرض كتاب:

◀ بحوث باللغة الإنجليزية ▶

Information Technology (IT) is pervasive in modern organizations whether they are private or public. Technological advances in IT have been credited with improving organizational performance and have the potential to increase productivity and quality of services and healthcare institutions are no exceptions. This study focuses on the psychometric stability of the IT sophistication instrument by Pare and Sicotte (2001) when applied to Jordanian private hospitals. Using a survey of 23 hospitals, this research provides evidence that the instrument is a valid and reliable measure in Jordanian context. It also investigated the existence of a correlation between IT sophistication and hospitals' technical efficiency using Data Envelopment Analysis to calculate efficiency.

افتتاحيـــة العـــدد

إدارة المعرفـــة

إن المتبصّر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هـــي المكـــون الأساس، وهي عصب العملية الإبداعية، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها وتطبيقها هي جل العملية الإبداعية. فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن مأسسته وجعله نمطـــاً تفكيرياً وأسلوب عمل. ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح. وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي.

ماهية المعرفة:

اقتصرت دراسة المعرفة سابقاً على النواحي الفلسفية لطبيعة المعرفة وكيفية خلقهـــا وملاحظتهـــا ودرجـــة صدقها ومناقشتها، إلا أن النظرة الحديثة لها كما يرى بعض الباحثين تتضمن جميع العمليات والممارسات التـــي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتظهر على ممارسات المنظمة وعملياتهـــــا وتحقق أغراضها، وعلى هذا فالمعرفة هي بمثابة البيئة التكنولوجية والمعلوماتية للمنظمة، وتسهم علوم تكنولوجيا المعلومات (IT) وعلوم الحاسب ونظريات المعرفة وبحوث القدرات العقلية بشكل واضح في هذا المجال.

مداخل إدارة المعرفة:

تنعكس الرؤى المختلفة للمعرفة التنظيمية وطبيعتها على مداخل إدارتها، ويمكن التمييز في هذا الإطـــار بين مداخل أربعة، أولها مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة مكونا أساسياً ومرادفاً لرأس المـــال الفكـــري (Intellectual Capital) أو اعتبارها أحد عناصره، وينطلق هذا المدخل أيضاً من كـــون المعرفـــة مـــوردًا محدودًا من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وفي هذا المـــدخل يمكـــن اعتبار المعرفة إحدى عوامل الإنتاج الأساسية كونها لبنة مهمة في العملية الإنتاجية، و قد تعزز هذا المفهـــوم بعد دخولنا عصر تكنولوجيا المعلومات وانتقلت المجتمعات إلى ما يسمى بالاقتصاد المعرفي.

وأن هناك العديد من الأهداف والنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة داخل المنظمة منهـــا: تحـــسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تطوير العمل الداخلي ... إلخ. غير أن ثمة غموضا في الأدبيات وخلطا بـــين إدارة المعرفـــة ورأس المال الفكري لدرجة أن البعض يستخدم المصطلحين للدلالة على مفهوم واحد كما سبق وأشرنا.

وينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيانا اجتماعيا، وعلى الرغم من أن المردود الاقتـــصادي لإدارة المعرفة لا يثير أي جدل، فإن المدخل الاجتماعي يؤكد على أن البشر والتعلم هما محور الاهتمـــام فـــي إدارة المعرفة، وأن الجوانب السلوكية يمكن أن تكون عقبة في سبيل إدارة المعرفة بشكل فعال، كما أنها قـــد تكـــون

عنصراً مسانداً لها. ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي (Social Interchange)، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

وينظر المدخل الثالث إلى المعرفة كشيء (An Object) يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) وقد يترتب على ذلك الخلط بين المعلومات والمعرفة، حيث يكون التركيز هنا بصورة كبيرة على تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة. ولعل ذلك مرده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة كما أنها الأسهل والأيسر. ومع ذلك فإن الحلقة المفقودة هنا هي كيفية استخدام المعلومات وتحويلها إلى معرفة وجعلها جزءا من قاعدة المعرفة بالمنظمة. صحيح أن التقدم الحالي في التكنولوجيا يؤدي إلى تبادل المعلومات والبيانات بشكل أسرع، ولكنها تظل كعنصر مفيد مساند أكثر من كونها صلب موضوع إدارة المعرفة. ويعتبر مدخل تكنولوجيا المعلومات من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في رفد وتعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير في الوقت والجهد والمال، وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها.

أما المدخل الرابع فهو مدخل إداري يركز على إدارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات (Process). الهدف منها تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتفاع بقدرات المنظمة. وينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية. وبسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني منه وغير التقني، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تتسم بكونها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية وغيرها من الأسباب، يجعل لإدارة المعرفة دوراً جوهرياً في إدارة المنظمات، كما يضع تحدياً أكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع.

وعلى هذا فإن هذه المداخل تنظر إلى إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تتفق مع رؤيتها لمفهوم المعرفة التنظيمية وطبيعتها. غير أن إدارة المعرفة يمكن فهمها بصورة أفضل إذا ما تم النظر إليها باعتبارها عملية تسعى إلى تحقيق أعلى قدر من الفاعلية التنظيمية في إطار محددات تفرضها البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي الذي تعمل في إطاره.

عملية إدارة المعرفة:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف الكتاب والباحثون بشأنها، فهناك من يشير إلى أنها اكتساب واستخدام المعرفة، وهناك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي: تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، عرض المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وهناك من يشير إلى مرحلة سادسة تتمثل في تأمين المعرفة.

ونرى من جانبنا أنه يمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها وفحصها وتغييرها باستمرار. ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية مثل حل المشاكل وعملية التعلم الديناميكية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وقد لقي هذا المفهوم قبولاً لدى الكثير من الباحثين.

ويتضح مما سبق أن إدارة المعرفة تقوم على أركان أساسية منها العنصر البشري ويعتبر الأساس في كل العملية المعرفية والإبداعية من خلال ما يقدمه من أفكار جديدة وخلاقة ومبدعة والتي تعتبر الإضافة النوعية للمعرفة. كذلك يعتبر الركن القيمي أيضاً من الدعائم الرئيسة للعملية المعرفية والإبداعية، فلولا تلك القيمة وما تتضمنه من بيئة تنظيمية تحتضن عملية خلق المعرفة والعملية الإبداعية فكراً وتطبيقاً، لما تقدمت المنظمة وما تميّزت، بل تراجعت وتلاشت، وبدل أن تكون في موقع المبادر تصبح في موقع التابع المتلقي. ويعتبر الركن التكنولوجي والهيكلي أحد هذه الأركان الرئيسة، إذا يمكن المنظمة من اختصار الزمان والمكان وتخطي حواجزهما، ويسهل عملية التبادل المعرفي والاتصال، ويمكن الأفراد والجماعات من تخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات بيسر وسهولة. وبالتالي يمكن المنظمة من تحقيق مستويات مقبولة من الإنجاز والإيجاز والإعجاز، وفي ذلك جلّ العملية الإبداعية.

رئيس التحرير

أ.د. رفعت عبد الحليم الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث باللغة العربية

المجلة العربية للإدارة، مج28، ع1 – يونيو (حزيران) 2008

مدى فاعلية إدارة أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية*

د. هاني عبد الرحمن عمر العمري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

الملخص:

يرتبط نجاح المنشآت الصناعية والتجارية في تحقيق الأهداف التي تنشدها بعوامل متعددة ومتنوعة، ومن هذه العوامل المهمة والمؤثرة تخزين مستلزمات العمل الإنتاجي والمحافظة عليها من التقادم والتلف وتوفيرها للجهات ذات الحاجة إليها في المنشأة عند طلبها، حيث إن المخازن تعد جزءًا كاملاً في نظام الإمداد والتوزيع اليومي في الشركات.

وتلعب المخازن دورًا حيويًا وهامًا في تزويد الأفراد بمستوى الخدمة المرغوب فيه، وذلك عند أقل تكلفة كلية ممكنة. وتواجه المؤسسات الصناعية السعودية عددًا من المشكلات في ظل المنافسة والسرعة في تلبية احتياج الأسواق لمنتجاتها وتلعب وظيفة التخزين دورًا حيويًا في تجاوز أكثر المشكلات صعوبة، وهي عجز التدفق النقدي، فعندما تكون الأموال محجوزة في مخزون سلعي فإن هذا يسبب عددا من المشكلات وتغدو النتيجة ظهور الحاجة إلى رأسمال خارجي يكون عادة أموالاً مقترضة، مما يضيف فائدة على تكلفة أداء العمل.

لهذا السبب، من المرغوب فيه تمامًا الاحتفاظ بأقل مخزون سلعي في المتناول بدلاً من الاضطرار لتمويله، كما إن عملية الرقابة على المخزون السلعي بالنسبة للمنظمات الصناعية عمومًا والسعودية خاصة، تعد من أهم نظم المراقبة، وذلك لأن المواد الخام يجب تدبيرها قبل عملية التصنيع وخلالها وبعدها لعدد من الأسباب، الأول متابعتها، والثاني تقييمها لأن القيمة تزداد عند إضافة مكونات العمل، والثالث مراجعة تكلفة الإنتاج.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى فاعلية إدارة أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة. وقد استخدم الباحث منهج الاستقراء المكتبي، والمنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة الميدانية، وذلك بتوزيع قائمة استبانة قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض. وأظهرت النتائج أن فاعلية إدارة أعمال التخزين تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه المنشأة الصناعية، فنجده مرتفعًا في أنشطة معينة ومنخفضًا بشكل ملاحظ في أنشطة أخرى، وبناء علية تم تقديم عدد من التوصيات المناسبة لموضوع البحث.

* تم تسلم البحث في مايو 2007، وقُبل للنشر في أغسطس 2007.

المقدمــــة:

تعد وظيفة التخزين من الوظائف المهمة والحيوية لأية منظمة أعمــال، وبخاصــة المؤسسات الصناعية الإنتاجية، مثلها في ذلك مثل وظيفة الإنتاج، والتسويق، والتمويـل، والأفـراد، والبحـوث، والتطوير، والمشتريات، وتكمن أهمية الاهتمام بالتخزين في تحقيق استمرارية عمليات الإنتاج؛ حيـث يحتوي المخزون على كميات كبيرة ومتنوعة من المواد الخام وقطع الغيار والمواد نصف المـصنعة والمصنعة أو تامة الصنع والقابلة للتوزيع، "حيث تصل أحياناً قيمة المخزون إلى ما يزيد علـى 24% من مجموع رأس المال المستثمر بشكل عام، وعلى وجه التحديد تتراوح هذه النـسبة مـا بـين 9% و55% من إجمالي رأس المال المستثمر في المنظمات الصناعية" (Baily & Gerard, 1984: 8).

وتتركز الوظيفة الأساسية للتخزين في الحفاظ على البضائع والمواد والأجزاء خلال فترة مـابين الإنتاج والوقت الذي تطلب فيه، إلى جانب الحفاظ على توافرها بالكمية والشروط المناسبة، وذلك فـي الوقت المناسب الذي يلبي احتياجات التصنيع وبرامج التسويق والتوزيع.

ويمكن تقسيم عناصر ما يتم تخزينه بالمنظمات الصناعية، إضافة إلى ما أشرنا إليه ســابقًا مـن عمليات يتم فيها تخزين جميع الموجودات بالمصنع سواء أكانت مواد خام داخلة في الإنتاج أو المـواد الموجودة أثناء التشغيل، وكذلك المواد أو العناصر نصف المصنعة التي يتم تشغيلها، بجانـب المـواد المساعدة أو المواد المرفوضة، كما تشمل المنتجات المرفوضة أو التي تحتاج إلى إصـلاح أو إعـادة تصنيع، وتعتبر مواد الصيانة و مواد التغليف والتعبئة من مشتملات المخازن.

مشكلة البحث:

يعتبر التخزين في العصر الحديث جزءً مهمًا من النشاط الاقتصادي في أية دولة بـصفة عامـة، وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة؛ حيث بلغ عدد الشركات الـصناعية الـسعودية حـوالي 6000 مصنعاً، وأصبح يعمل بها ما يزيد على 340 ألف عامل ويبلغ إجمالي استثماراتها حوالي 256 مليار ريال سعودي، أي ما يعادل (27 مليار دولار أمريكي) حتى نهاية الربع الأول من العام الهجري 1425، وتغطي المصانع السعودية احتياجات السوق السعودي بمنتجات تتجاوز قيمتها 70 مليار ريال سعودي، في السابق كان يتم استيرادها من الخارج، في حين بلغت صادراتها أكثر من 40 مليار ريال سعودي (طاشكندي، 2004: 17). ويعمل في مجال نشاط التخزين أعدادٌ كبيرة من القوي البـشرية، كما يحتاج إلى استخدام العديد من الآلات والمواد لتسيير الأعمال المخزنية بكفاءة عالية، لـذلك فإنـه

يحتاج إلى إدارة كفء لضمان استمرار تنفيذ برامج العمل المقررة مقدمًا مع استغلال كفء للطاقة الإنتاجية والبيعية، بما يحافظ على سمعة المنشأة وعدم التعرض لمخاطر النفاد أو الركود، وفي ذلك تحقيق للاحتفاظ بالحد الأدنى للاستثمار في المخزون لتقليل أية خسائر.

كما يعتبر المخزون السلعي محور اهتمام إدارات الشراء، أو الأعمال "اللوجيستية"، والإنتاج والتسويق والإدارة المالية، وتعكس قيمته الظاهرة بقائمة المركز المالي مدى سلامة السياسات الإدارية المتبعة بتلك الإدارات، ومن هنا جاء الاهتمام في العديد من الدراسات بكيفية تحديد الحجم الأمثل والمناسب من المخزون الواجب توافره والاحتفاظ بها لحين التصرف فيها، وبناء علية ظهر العديد من النماذج والطرق الإحصائية والرياضية التي تساعد على اتخاذ القرار بشأن المخزون والتصرف فيه، كما تم التأكيد على أهمية إدارة المخزون كأساس لضمان كفاءة المنشآت الصناعية (عبد الفتاح، د. ت.: 365–366).

وتشير الدراسات (عبد الفتاح، المرجع السابق) إلى وجود تفاوتات بين كمية وقيمة المخزون من مؤسسة إلى أخرى، وتبعًا للنشاط التابع لها، ومدى الاهتمام باستخدام النماذج والأساليب التي تساعد على الإدارة للمخزون، كما تشير إلى أن غالبية المؤسسات الصناعية لم تسعَ إلى زيادة فعالية التحكم والرقابة على أعمال إدارة المخزون، حيث لم يظهر أي تأثير واضح على كمية وقيمة المخزون على مدى الخمس سنوات الماضية لغالبية المؤسسات، مما يدل على وجود قصور في التحسن أو الاهتمام بهذا الجانب.

وبناء على ما تقدم، يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى فاعلية أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

يتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1– ما مدى فاعلية التنظيم الإداري لإدارة التخزين في المنشآت الصناعية السعودية؟

2– ما مدى فاعلية تنظيم ومناسبة مكان المخازن في المنشآت الصناعية السعودية؟

3– ما مدى فاعلية الرقابة على المخزون في المنشآت الصناعية السعودية؟

4– ما مدى فاعلية القوى العاملة بإدارات التخزين في المنشآت الصناعية السعودية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1- التعرف على فاعلية التنظيم الإداري لإدارة التخزين في المنشآت الصناعية السعودية.

2- التعرف على فاعلية الرقابة على المخزون في المنشآت الصناعية السعودية

3- التعرف على فاعلية تنظيم ومناسبة مكان المخازن في المنشآت الصناعية السعودية.

4- التعرف على فاعلية القوى العاملة بإدارات التخزين في المنشآت الصناعية السعودية.

5- تقديم توصيات تساهم في توجيه المنشآت الصناعية للاهتمام بوظيفة إدارة المخزون.

مبررات الدراسة:

تكمن مبررات الدراسة الحالية في الآتي:

1- أهمية التعرف على أساليب تحقيق فعالية إدارة التخزين، ودورها الحيوي، وخاصة بدخول المملكة مجال المنافسة مع المنتجات العالمية، ومحاولة دخول الأسواق الجديدة بعد الانضمام لمعاهدة منظمة التجارة العالمية.

2- مسارعة غالبية المؤسسات الصناعية بالحصول على شهادة الأيزو وشهادات الجودة، مما يتطلب دراسة آليات التخزين، وتحقيق فعاليتها.

3- كما يعتبر البحث إضافة علمية خاصة في ظل شح الدراسات العربية والخليجية في مجال التخزين ودوره وأهميته كوظيفة محورية في أية منشأة بالمملكة بوجه عام، وفي القطاع الصناعي على وجه خاص.

حدود البحث:

1- يقتصر البحث من الناحية الجغرافية على الصناعات القائمة المنتجة بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، وذلك باعتبارها تحوي العديد من الأنشطة المختلفة، وبعدد مناسب، بما يحقق تمثيل العينة لمجتمعها.

2- يقتصر البحث من الناحية الزمنية على البيانات الفنية المتاحة للشركات الصناعية الكبرى والمتوسطة لعام 1423هـ.

3- يتم التركيز على المشروعات متوسطة وعالية التكاليف دون المؤسسات الصغيرة (1).

منهج البحـــث:

اعتمد الباحث على منهجين للبحث هما:

1- الدراسة المكتبية النظرية من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة والاطـلاع علــى الإحــصاءات الرسمية للشركات والتقارير السنوية والفنية الصادرة عــن الــشركات الــصناعية، أي التقــارير المنشورة داخلها أو خارجها، والتي تصف ظروف التشغيل.

2- المنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة الميدانية، وذلك بتوزيع قائمة اســتبانة قــام الباحــث بإعدادها لهذا الغرض، بالإضافة إلى عمل عدد من المقابلات الشخصية ذات العلاقة.

3- كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.13) في معالجة بيانـــات الدراســـة، مـــن خـــلال الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية واختبار (كروسكال واليز) واختبار (كا2).

خطة البحـــث:

يتم تناول البحث من خلال:

- المبحث الأول: الإطار النظري للبحث، ويتم فيه تعريف مفهوم التخزين، وأهميته، وأهدافه، وكفاءة إدارة التخزين، وتكاليف المخزون والطلب الاقتصادي، وكيفية تحديد حجم المخزون من قطع الغيار اللازمة للصيانة والإصلاح، وتتم في سياق ذلك مراجعة الدراسات والبحوث الـــسابقة ذات الـــصلة بمتغييرات البحث الحالي من مثل التنظيم الإداري لإدارة التخزين، ورقابة المخازن، والقوى العاملة في مجال التخزين، وفعالية عملية التخزين.
- المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وسوف يتم التعرض للخطوات التي قام بها الباحـــث في إعداد الأدوات وجمع البيانات وتحليلها.
- النتائج والتوصيات.
- الـــمــراجـــــع.
- الـــمـــلاحـــــق.

المبحث الأول
الإطار النظري للبحث

يتناول هذا المبحث مفهوم التخزين، وأهميته، وأهدافه، وكفاءة إدارة التخزين، وتكاليف المخزون والطلب الاقتصادي، وكيفية تحديد حجم المخزون من قطع الغيار اللازمة للصيانة والإصلاح، وفي سياق هذا العرض، يشير الباحث إلى الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوعات ومتغييرات البحث الحالي التي اهتمت بدراسة المخزون وكيفية إدارته، بهدف ترشيد الاستثمار في المخزون، حيث ابتكرت أساليب ونماذج كمية عديدة لتحديد كمية وتوقيت الطلب، ففي ظل وجود الطلب المتغير وظهور نظام تخطيط الاحتياجات من المواد، ابتكرت العديد من الأساليب لتطوير الافتراضات التي بنيت عليها النماذج التقليدية لإدارة المخزون، مثل كمية الطلب الاقتصادية والدفعة الإنتاجية ومستوى إعادة الطلب؛ وذلك لتتناسب مع نظام تخطيط الاحتياجات، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة المتغييرات المحتمل مواجهتها عند تطبيق هذا النظام، من حيث تغير حجم الطلب من فترة لأخرى وعدم استمراريته وعدم ثبات فترة التوريد وغيرها من المتغييرات الأخرى.

مفهوم التخزين:

عرف فريد زين الدين التخزين بأنه "الوظيفة التي تعمل على الاحتفاظ بالموجودات من مواد وأجزاء وتجهيزات وسلع تامة الصنع لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها، أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييرًا مطلوبًا، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة التالية، مع استخدام أدنى استثمار ممكن، حتى يمكن أن تتم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة" (زين الدين، 1992: 5). كما عرفها جيسوب ومومسون بأنها "تخطيط وتنظيم عمليات تَسلُّم المواد والمستلزمات والمحافظة على المخزون المناسب، وإمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها في الوقت المناسب، ومراقبة كفاءة الأداء بحيث تنخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن" (Jessop & Momson, 1991: 12). وكذلك عرف سمير محمد عبد العزيز إدارة التخزين بأنها " المواد الخام التي تُشترى ويجري عليها عمليات تصنيع لتتحول إلى منتج نهائي، وأجزاء تامة الصنع (تجمع في المنتج النهائي) وهي أما أن تُشترى من مصنع آخر أو تصنع داخليا وتخزن حتى يحتاج لتجمعها في المنتج النهائي، ومواد غير مباشرة (مساعدة في الإنتاج) مثل العدد وقطع الغيار والزيوت والشحومات ... إلخ، ومواد التعبئة والتغليف مثل صناديق تعبئة المنتج النهائي، ومنتجات جاهزة، وهذه تمثل وحدات كاملة من المنتج ومعدة لتسليمها إلى العميل" (عبد العزيز، 1998: 384).

إن وظيفة التخزين تؤثر تأثيرًا كبيرًا ومباشرًا على جميع العمليات الإنتاجية في المنشآت الصناعية؛ حيث إنها تقوم بتوفير المستلزمات الإنتاجية من الخامات الأولية أو مواد أو قطع غيار أو معدات، كما إنها ترتبط أيضًا برباط وثيق بينها وبين نظام التسويق؛ لأن مهمة التخزين تختص بتوفير المنتجات النهائية بصورة جيدة لتحافظ عليها حتى إتمام نقلها للعميل أو السوق. ويشير مانيرسلو وآخرون (Mannersalo; Norros & Salminen, 2004: 557) إلى أن عملية التخزين ترتبط بمدخلات العملية الإنتاجية، وبالزمن الذي يتم فيه الاحتفاظ بصلاحية السلعة المخزنة، مما يتطلب حسابات دقيقة قبل الإنتاج لهذه العملية، ومدى بقائها، ومدى تأثيرها في صلاحية السلع والتوزيع، وقدرات السوق على امتصاص السلع، وأوقات الذروة التي يغرق فيها السوق بالسلعة أو السلع المماثلة، وبالتالي فهي مؤشر "بارمتري" مهم في العملية الإنتاجية. ويمكن تحديد المقومات الأساسية للتخزين والتي تنطوي على الآتي:

- إن التخزين مثله مثل باقي الوظائف المختلفة بالمنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والبحوث والتطوير يجب أن تمارس فيها جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه.
- يتمثل الهدف الهام لوظيفة التخزين في المنظمة في المحافظة على خصائص ومواصفات الموجودات (مواد خام – عدد وآلات – تجهيزات – مواد نصف مصنعة – سلع تامة الصنع) لفترة من الزمن لحين الحاجة إليها، كل ذلك مع الاحتفاظ بأدنى حد ممكن من رأس المال المستثمر في المخزون.
- إن وظيفة التخزين ليست مجرد عملية تَسلُّم وتخزين وصرف الأصناف من الموجودات المخزنة، بل ينظر إليها – حديثا – كوظيفة تساهم في خلق المنافع الاقتصادية المختلفة الشكلية والزمانية والمكانية ... إلى غير ذلك من منافع (جودة؛ وعلي، 2005: 359-360).

وقد أشارت بعض الدراسات (Ernest, 1984) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمو والسيولة والربحية، وبين التخزين، وإدراك هذه العلاقة يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من المواءمة بين السيولة والمقدرة على السداد وهوامش الربح. كما أن العلم بهذه العلاقة بين مدخلات الإنتاج، وعمليات التخزين يساعد في التنبؤ باحتمالات سلوكيات التزييل وكثافة عمليات التخزين، واحتمالات وجود أو عدم وجود تأخر للسلع المخزنة فوق شروط التخزين، ودراسة شروط التخزين، وأثرها في المردود على الإنتاج (Kohatsu-Higa & Yamazato, 2003).

أهمية وظيفة التخزين:

تتمثل أهمية وظيفة التخزين في كيفية تحقيق الوقاية والضمان للوحدة الاقتصادية والمتمثلة في تلبية جميع الاحتياجات في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالجودة المنشودة، بما يحقق استمرارية عجلة الإنتاج والتوزيع.

وتعد نسبة دوران المخزون السلعي مؤشرًا مهمًا حول إدارة مخزونك السلعي. وإذا تصاعدت عدد الأيام على امتداد الفترة المحددة، فهذا يعني أن المنشأة لا تبيع حصتها من بضاعتها على الإطلاق، وأن المنتج يجري تحميله من شهر إلى آخر. أو تكون قد غاليت في الطلبيات تحسبا لتحقيق أهداف لمبيعات أعلى لم تتحقق. وبذلك يكون لدى المنشأة جزء من رأس المال العامل يرتبط بالمخزون السلعي (كابلان، 2001: 179-180).

أهداف وظيفة التخزين:

إن أهداف وظيفة التخزين تختلف باختلاف وجهات النظر للإدارات الأخرى بالمنشأة الصناعية؛ حيث إن لكل منهم رؤيته الخاصة في كمية المخزون المناسبة التي يجب الاحتفاظ بها، وذلك لضمان سير الأعمال وعدم تحمل الوحدة تكاليف باهظة عند زيادة أو نقص المخزون عن الحد المناسب، وأن هذه الرؤية تختلف تبعًا للآتي:

- تهدف إدارة المشتريات إلى توفير المخزون بكميات كافية لضمان تفادي طول فترات التوريد وتفادي تقلب الأسعار والاستفادة من خصم الكمية وتخفيض تكاليف النقل.
- تهدف إدارة الإنتاج إلى توفير المخزون بكميات كافية لتفادي توقف أو تعطل الإنتاج والاستفادة من وفرات الإنتاج الكبير وتحقيق المرونة في جدولة الأقسام الإنتاجية.
- تهدف إدارة التسويق إلى توفير المخزون بكميات كافية لتفادي ارتفاع معدلات الطلب عن متوسطها، وعدم الوفاء بمتطلبات العملاء وضمان كسب ثقتهم (محمود، 1993: 172).
- تهدف الإدارة المالية إلى تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن لضمان عدم تعطيل رأس المال والاستفادة منه في مجالات أخرى تدر دخلاً (عبد الله، 1996: 504).

وهناك العديد من الأهداف والدوافع الأخرى لعملية التخزين تلجأ إليها الوحدات الاقتصادية بالمؤسسات الصناعية نذكر منها:

– دافع تنظيمي من أجل استمرار برامج العمل المقررة بالخطة.

– دافع التحفظ والاحتياط لمقابلة أي طارئ ينشأ من تلبية طلبات عاجلة دون تكلفة إضافية.

– دافع المضاربة في الحصول على السلع والمواد اللازمة في وقت يختلف عن وقت الاحتياج الفعلي (الكومي، 1994: 5-6).

كفاءة إدارة أعمال التخزين:

إن كفاءة التخزين يمكن وصفها من خلال المحددات التالية (الكومي، مرجع سابق):

– *الاختيار المناسب لمكان التخزين:* يعني مدى تناسب مساحة التخزين مع الأصناف المخزنة، ومدى توافر ظروف التهوية والإضاءة ودرجات الحرارة اللازمة لجودة حفظ الأصناف والحراسة منعا للسرقة والضياع.

– *التنظيم الداخلي للمخازن:* يعني كيفية الوصول للأصناف بالمخزن بسهولة ويسر مع الاقتصاد في عدد المشتغلين، وجودة التصنيف وترتيب الأصناف داخل المخزن وتوفير وسائل المناولة.

– *التنظيم الإداري لوظيفة التخزين:* يعني وضوح المهام والمسئوليات والسلطات في شكل منظم، وتحديد أعمال وظيفة التخزين ضمن الإطار العام للتنظيم الإداري داخل المؤسسة.

– *القوى العاملة بالمخازن:* يتم تحديد الكفاءة المناسبة والاشتراطات الخاصة للعاملين بهذه الوظيفة، وأن يكون هناك تدريب خاص لرفع كفاءتهم في العمل المخزني.

– *وجود نظام رقابي على أعمال المخازن:* إن عمليات الرقابة مهمة لتحديد المسئولية في حالة الفقد أو التلف للموجودات بالمخازن، وهناك عدة مراحل للرقابة قبل وأثناء وبعد عمليات التخزين.

– *الاحتفاظ بالحجم المناسب:* ضرورة الاحتفاظ بالحجم المناسب من المخزون الذي يأخذ في الاعتبار تكلفة مخاطر نقص المخزون وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون والمقدرة المالية للوحدة الاقتصادية (Followill, 1990: 154).

ناقشت دراسات عديدة متخصصة في هذا المجال أسباب عدم كفاءة إدارة الأصول وتراكم المخزون وركوده وأرجعت ذلك إلى عناصر نلخصها في الآتي:

– سوء التخطيط والإسراف في تقدير الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج وعدم إجراء دراسات تسويقية مسبقة.

- سوء حالة المخازن مما يؤدي إلى تلف المخزون.
- عدم وضع معايير دقيقة لتحديد مستويات المخزون.
- التغيير التكنولوجي في العمليات الإنتاجية وتقادم طراز بعض الآلات، مما أدى إلى ركود قطع الغيار الخاصة بها.
- عدم تطوير إنتاجها ليتلاءم مع أذواق المستهلكين، مما يؤدي إلى تراكمه وعدم إمكان تصريفه.

ويرتبط بمفهوم كفاءة إدارة أعمال التخزين مفهوم آخر هو فعالية أعمال التخزين؛ فكل من الكفاءة، والفعالية يمثلان معيار النجاح والتفوق للمؤسسات والمنظمات والشركات، وترتبط الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بينما تعني الفاعليّة القدرة على تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المحدّدة مسبقاً، وهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بهندسة الإدارة من خلال تبني الفروض الجديدة التي تناسب العصر، وإهمال العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفاعليّتها، وتصميم عمليات إدارية جديدة تتعامل بقوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها، قوانين تهتم بالعميل وتنظر بمنظاره وتبحث عن وسائل إرضائه، وإسعاده.

وترتبط فعالية إدارة التخطيط الجيد بعدة مراحل تشمل (Wright & Williams, 1982: 601):

- التخزين والإنتاج عمليتان مرتبطتان بتوقعات عقلانية عن الربح والخسارة، وعوائد النشاط الاقتصادي.
- فهم متطلبات واحتياجات المؤسسة الصناعية في اختيار منتجات يمكن تخزينها والاستفادة منها على المدى القصير والطويل.
- التعرف على المتطلبات الفنية والتقنيات المطلوبة في عملية التخزين.
- التعرف على البدائل والمنتجات التي يمكن أن تحقق هذه المتطلبات أو توافر حلولاً مثلى لاحتياجات المؤسسة من عمليات التخزين.
- جمع المعلومات عن المنتجات البديلة بدلاً من استهلاك الوقت في تخزين منتجات تقل قيمتها بالوقت أو يقل الاحتياج إليها من قبل المؤسسة.
- عقد المقارنات بين بدائل التخزين بما يناسب ظروف كل شركة أو مؤسسة مع الوضع في الحسبان التكلفة الاقتصادية للتخزين.

- إعداد قوائم بأسماء المتعاملين مع المؤسسة، والتقنيات المطلوبة لأعمال التخزين.
- وضع خطط مناسبة لتنفيذ عمليات التخزين باستخدام التقنيات المناسبة، وتنفيذ هذه الخطط في ضوء متطلبات المؤسسة وظروفها الراهنة والمستقبلية.

وبمراجعة هذه المعايير لفعالية إدارة التخزين، يجب أن نتبين أن ارتفاع معدل دوران المخزون لا يعد مؤشرًا مطلقًا لارتفاع كفاءة عمليات التخزين، بل أنه يجب ملاحظة اعتبارات أخرى مثل الشراء بكميات محدودة يقلل من متوسط المخزون ويرفع في الوقت ذاته تكاليف الشراء، وقد يتسبب في الإضرار باحتياجات وجداول الإنتاج (السعيد، 1990).

وقد أشارت الدراسات (Lebeck, 2003: 14) إلى أهمية اعتماد أساليب حديثة تعتمد على التقنيات الجديدة في التخزين، أو ما يمكن تسميته بأتمتة عملية التخزين Storage Automation؛ فقد أشارت دراسة ليبيك إلى أهمية التعرف على فاعلية طريقة أتمتة التخزين Storage Process Automation، وهي أحد أهم عمليات الأجندة التصنيعية، وقد حلت محل إدارة موارد التخزين، ومبادرة الرؤية الصناعية، وحوسبة التخزين عند الطلب. وتناولت الدراسة البحث في الشروط القانونية والقواعد المنظمة لعمليات التخزين وأتمتتها في إدارة التخزين والمراقبة الكلاسيكية لشروط التخزين، وعمليات التخطيط للإنتاج، والوفرة في التكاليف، والفعالية الإنتاجية، وأولويات التصنيع والسوق.

تكاليف المخزون والطلب الاقتصادي:

إن تكاليف التخزين هي التكاليف التي تحدث بسبب احتفاظ المؤسسة الاقتصادية بمستويات معينة من المخزون، وتشمل تكلفة الفرصة البديلة للمال المستثمر في المخزون وأعباء الفوائد والإيجار والضرائب والمناولة والتلف والتقادم والتأمين (Helmkamp, 1987: 565). وتتحمل المنظمة مجموعة من التكاليف يطلق عليها تكاليف المخزون، وتحاول المنظمة تحديد كمية الطلب الاقتصادية من أجل تقليل تكاليف المخزون، وهناك نوعان من تكاليف المخزون هما (المعزاوي، 1980؛ جودة، وعلي، 2005؛ عبد العزيز، 1998):

1- *تكاليف الطلب Ordering or Setup Costs:* وتعرف بتكلفة طلبية واحدة، ويحدث في كل مرة يتم فيها الطلب، وتشمل هذه التكاليف:

- إصدار مستند الطلب ومتابعته.

- تَسلُّم البضاعة.

- وضعها ضمن المخزون.

- سداد الشركة لقيمة البضاعة.

2- *تكاليف التخزين Carrying or Holding Costs:* وهي التكاليف التي تتحملها الوحدة الاقتصادية نتيجة امتلاك وتخزين كميات من المواد أو المنتجات التامة، وهي أحد بنود تكاليف المخزون (الكومي، مرجع سابق). وتتميز بأنها تتزايد مع زيادة حجم المخزون وهي:

- الفائدة على المبالغ المستثمرة في المخزون – وتمثل جزءًا كبيرًا من التكاليف.

- التقادم – ويمكن أن يمثل جزءًا كبيرًا من التكاليف.

- إيجار مكان التخزين ويشمل الكهرباء والمياه والتبريد ... إلخ، ويمكن أن يمثل جزءًا كبيرًا من التكاليف.

- عمليات المخزون وتشمل السجلات والجرد والرقابة.

- الضرائب أو التأمين أو الزكاة.

وقد تبلغ بشكل عام تكاليف التخزين من 10% إلى 50% من قيمة متوسط المخزون. وقد يصل إلى أكثر من 50% من مجموع الأصول المتداولة في بعض الأنشطة. ولتخفيض تكاليف المخزون تحاول إدارة المنظمة الصناعية تخفيض تكاليف الطلب وتكاليف المخزون، وتعبر كمية الطلب الاقتصادية عن الكمية التي تساعد على تخفيض تكاليف الطلب وتكاليف التخزين بفرض أن الاحتياجات السنوية معروفة مسبقًا.ويلزم إلى جانب ما سبق وجود رصيد أمان أو احتياطي لمواجهة التغير في معدلات السحب أو الاستخدام، كما يلاحظ أن تحديد حجم مخزون الأمان الذي يخضع للعديد من الاعتبارات تحسمه – في الغالب – الخبرة الشخصية إلى جانب طرق التنبؤ الرياضية (Piterbarg, 2001).

وتشير دراسات أخرى إلى أن أهمية إدارة التخزين تتفاوت بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة؛ فقد تناولت دراسة حسبو (1984) العلاقة بين حجم الوحدة الاقتصادية والسيولة والربحية بالتطبيق على شركات قطاع الغزل والنسيج المصري. وقد أسفرت النتائج عن زيادة ربحية الشركات الكبرى عن الشركات الصغرى، مع العلم بعدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط نسب السيولة في الأجل القصير بين الشركات الصغرى والكبرى، أما بالنسبة لنسب الربحية فقد وجد أن هناك اختلافًا

معنويًا في معدل العائد على الأصول بين الشركات الصغرى والكبرى، حيث يرتفع العائد على الأصول في الشركات الصغرى عنه في الشركات الكبرى (Osteryoung, 1992). بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة عكسية بين الاستثمار في المخزون وبين نسب السيولة، كما أن هناك علاقة طردية بين الاستثمار في المخزون وبين بعض نسب الربحية؛ فكلما زاد الاستثمار في المخزون، زادت الربحية إذا كانت هناك كفاءة في إدارة المخزون، وفي الوقت نفسه، زادت الخسائر إذ وصل المخزون إلى حد التراكم (عبد الله، مرجع سابق).

أثر الزيادة أو النقص في كمية المخزون عن الحد المناسب:

إن عدم توافر الكمية المناسبة أو الإهمال في ميزانية موجودات المخازن قد يؤدي إلى آثار سيئة على أداء عمليات المنشأة وتؤدي في النهاية إلى نقص أرباحها أو إصابتها بخسارة قد تكون فادحة، وتنتج هذه الآثار بناء على الزيادة أو النقص في مخزون الأصناف عن الكمية المناسبة التي يجب أن تحتفظ بها المنشأة (عبد العزيز، مرجع سابق: 386-387). ومن ثم ضرورة تبني مدخل للتكاليف المناسبة لأغراض قياس ورقابة تكاليف التخزين، حيث أثبتت الدراسات التطبيقية إمكان استخدام مدخل التكاليف المناسبة في تركيب معادلات نموذج برمجة الأهداف والمساهمة معه في الرقابة وفي تخفيض تكاليف التخزين، والوصول إلى انحرافات يمكن تقييمها بتطبيق أسلوب تحليل الحساسية، الذي يفيد في مرحلتي قياس ورقابة تكاليف التخزين للمنتجات الدوائية تامة الصنع (الكومي، مرجع سابق).

الأخطار الناتجة عن الزيادة في حجم المخزون:

تكمن هذه الأخطار في الآتي (الشنواني، 1993: 115-116):

1- رأس مال عاطل كان يمكن استخدامه في أوجه نشاط آخر مربح.

2- تضخم في تكاليف مناولة المواد أو تخزينها وزيادة فرص التلف أو القدم الذي يلحق بالموجودات أو السرقة وزيادة الفوائد المدفوعة على رأس المال المستثمر في هذه الموجودات، وزيادة مصاريف التأمين.

3- احتمال انخفاض الأسعار وإصابة المنشأة بخسائر فادحة.

4- ظهور المنشأة بمظهر الإسراف أو سوء الإدارة.

الأخطار الناتجة عن النقص في حجم المخزون:

1- عدم القدرة على إرضاء العملاء التي ترتبط معهم المنشأة بعقود إنتاجية.

2- احتمال دفع أثمان عالية عند الشراء بكميات بسيطة وعدم الحصول على خصم الكمية.

3- زيادة تكاليف النقل نظرًا لنقل حمولات أقل من عربة كاملة.

4- زيادة تكاليف وعبء الأعمال المحاسبية والمكتبية لتكرار الشراء والمراسلة والمحاسبة للموردين وشركات النقل.

5- زيادة تكاليف الإنتاج نتيجة للتوقف أو البطء الناتج عن عدم توافر الكميات اللازمة من الموارد.

6- زيادة مشكلات العاملين نتيجة لاضطراب سير الإنتاج.

إن كلاً من حالتي التراكم والنفاذ تسيء إلى موقف السيولة والربحية بالوحدة الاقتصادية، وفي جانب آخر تؤدي الزيادة أو الفائض في الاستثمار في المخزون عن الحد المناسب إلى تحمل تكلفة الفرصة البديلة للأموال المستثمرة في هذا المخزون الزائد أو الفائض، فضلاً عن ارتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون والخسائر الناجمة عن تعرضه للتلف والفقد والتقادم واحتمالات انخفاض الأسعار (عبد الله، مرجع سابق: 94).

تتضح مما سبق أهمية أعمال الرقابة والمتابعة والإدارة للمخزون لتحقيق المزايا والوفرات، وعلى الأخص تفادي استثمار مبالغ كبيرة من رأس المال العامل في المخزون، إلى جانب مراقبة حركة المخزون للتنبيه عن تراكم المخزون وتضخمه أو نفاد المخزون عن الحد الكافي لاحتياجات الإنتاج والبيع، وذلك بهدف الاحتفاظ بالحجم المناسب من المخزون وتجنب الزيادة أو النقص، وما يترتب على ذلك من أثار سيئة (Mills & Stiles, 1994: 160).

العوامل المؤثرة في حجم المخزون:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في حجم المخزون نذكر منها على سبيل المثال.وليس الحصر ما يلي (عبد العزيز، مرجع سابق: 385):

- الكميات المناسبة للطلب.
- ظروف السوق واتجاهات الأسعار.

- المدة اللازمة للتوريد.
- احتمالات التلف والتقادم.
- تكلفة التخزين.
- توافر إمكان التخزين.

أنواع نشاط المخازن من وجهة النظام المحاسبي الموحد:

تقوم الوحدات الاقتصادية التي تمارس نشاطًا صناعيًا بشراء المستلزمات السلعية (الخامات وما في حكمها) وإيداعها بالمخازن، ومن ثم يعقب ذلك سحب هذه المستلزمات وتشغيلها في مراحل إنتاجية متعاقبة تؤدي في النهاية إلى تكوين منتج أو منتجات تامة يتم بيعها بواسطة الوحدة، وفي ختام كل سنة مالية يتبقى لدى الوحدة إنتاج تام ومنتجات تامة لم يتم بيعها حتى ذلك التاريخ ومنها (شادي، 1994):

- مخازن المستلزمات السلعية.
- مخازن الإنتاج التام وغير التام.
- مخزن البضائع بغرض البيع.

يقصد بالمستلزمات السلعية سائر أنواع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية التي تدخل مباشرة في تكوين المنتج النهائي أو تساعد في تنظيم وإدارة العملية الإنتاجية أو تصريف المنتج النهائي. وتشتمل المستلزمات السلعية على ما يلي:

الخامات – وقود – قطع غيار – مخلفات – أدوات كتابة ومطبوعات – مياه وإنارة – مواد التعبئة (المستهلكة والمتداولة). ويشمل مخزن المستلزمات السلعية:

1- مخزن المواد الخام.

2- مخزن الوقود.

3- مخزن قطع الغيار والمهمات.

4- مخزن مواد التعبئة والتغليف.

5- مخزن المخلفات (مخلفات الإنتاج – مخلفات المشتريات).

تحديد مستوى المخزون ونقطة إعادة الطلب:

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة على تحديد مستوى المخزون، الأول هو العوامل الداخلية للمنظمة وهي ترتبط باحتياجاتها من المواد والأصناف والكميات وقابليتها للتخزين والإمكانات المالية ومقارنتها بفترة تكلفة الاحتفاظ بها أو بكمية معينة والطاقة الاستيعابية للتخزين. والثاني هو العوامل الخارجية التي تتأثر تحديدًا بظروف العرض والطلب في أسواق التوريد وتقلبات أسعار التوريد، مما يؤثر على سياسات الشراء والتخزين (عامر، 1985)، ولذلك يهتم بالحد الأدنى من المخزون لمواجه الظروف الطارئة وغير المتوقعة أو التغيير في مواعيد التسليم أو النقل، ويطلق عليه (نقطة إعادة الطلب) وهي مدة أو فترة السحب الزمنية من المخصص الاحتياطي حتى تصل الكميات المطلوبة، ويزيد المخزون عند نقطة إعادة الطلب على الحد الأدنى للمخزون بمقدار احتياجات السحب من الصنف خلال فترة إعادة الطلب كما أشرنا سابقًا، وتوضح بالمعادلات التالية (المرجع السابق):

نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + احتياجات السحب خلال فترة إعادة الطلب

احتياجات السحب خلال إعادة الطلب = معدل السحب اليومي × فترة إعادة الطلب بالأيام

التخزين ودوره في توفير قطع الغيار:

من المعروف أن كل جزء في الآلة يؤدى وظيفته خلال فتره عمره الافتراضي، وذلك عند تشغيل الآلة تحت الظروف وبالشروط المحددة من قبل مصنع الآلة، ومما لاشك فيه أن توافر المواد مثل (زيوت شحوم وأسلاك مواد تنظيف ... إلخ) وكذلك قطع الغيار اللازمة – له تأثير مباشر في نجاح خطط الصيانة الموضوعة في المنشأة وتنفيذها في تواريخها المحددة دون تأجيل. ويؤدي عدم توافر قطع الغيار إلى زيادة الأعطال وتفاقمها وزيادة مدة خروج الآلة عن العمل، وبالتالي يؤثر ذلك في النهاية على ضعف الإنتاج وجودته. ولتوفير قطع الغيار لابد من اتباع خطة شراء مدروسة ومخططة تعتمد على الآتي:

أ- تحديد أنواع قطع الغيار:

يمكن تصنيف أنواع قطع الغيار حسب التالي:

- قطع غيار أساسية أو ثانوية في الآلة.
- قطع غيار ذات عمر افتراضي كبير أو صغير.

ب- تحديد حجم الاحتياج من قطع الغيار:

في البداية يمكن تحديد قطع الغيار التي يجب أن تتوافر في المنشأة من كتالوجات المصنّع الخاصة بقطع الغيار، إذ إن معظم المصنّعين يقومون بتحديد الحد الأدنى لتواجد قطع الغيار، وخاصة الاستهلاكية منها في الكتالوجات الخاصة بقطع الغيار، وفي حالة عدم وجود هذه المعلومات في الكتالوج فإنه تتم متابعة الآلات خلال ساعات تشغيلها، ومن واقع ملف الصيانة الخاص بها تتم معرفة المعدلات الفعلية لاستهلاك قطع الغيار.

ويمكن حساب الكمية المطلوبة في السنة من أي جزء من الآلة حسابيًا، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

عدد القطع المطلوبة في السنة: (العمل اليومي الفعلي X العمل الفعلية في السنة) ÷ متوسط العمر الاستهلاكي للجزء.

ج- تحديد حجم الطلب الاقتصادي لمخزون قطع الغيار:

بعد تحديد حجم الاستهلاك السنوي يتم تحديد حجم الطلب الاقتصادي لمخزون قطع الغيار الذي يعتمد على قيم عديدة لابد من توافرها، منها تكلفة أوامر التوريد في السنة وتكلفة التخزين وحجم الاستهلاك.

ويمكن وضع سياسة عامة لتخزين قطع الغيار لحين توافر المعلومات الخاصة بحساب المعدل الاقتصادي للتخزين، تتلخص في أن القطع المتوافرة محليًا لا يتم شراؤها وتخزينها في مخزن المنشأة لأنه يسهل شراؤها في أي وقت. أما القطع التي لا تتوافر محليًا والتي تحتاج إلى وقت طويل لتوريدها، فإنه يتم طلب المهم منها وخاصة ذات الاستهلاك الكثير وتخزينها في المنشأة لحين الحاجة. أما عن طلب القطع الأخرى فإنه يتم شراؤها عندما يحين وقت الحاجة إليها حسب خطة الصيانة.

المبحث الثاني
تحليل بيانات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث، سوف يتم استعراض ما قام به الباحث في إعداد الأدوات وجمع البيانات وتحليلها وفقًا للخطوات التالية:

إعداد أدوات البحث:

تم إعداد استبيان* يحتوي على خمسة أجزاء هي:

1- *بيانات عن المؤسسة:* تحتوي على نوع النشاط، إجمالي رأس المال، وجود فروع للمؤسسة، عدد المنتجات.

2- *بيانات عن حالة المخزن:* تحتوي على مدى التهوية، الإضاءة، النظام الداخلي، النظافة، الأمن، التأمين، سهولة التنقل، وجود أدوات مناولة، تقسيم المخزن داخليًا حسب الأصناف.

3- *بيانات عن التبعية الإدارية للمخزون:* تحتوي على تساؤل عن تبعية إدارة التخزين إداريا، وأسئلة أخرى عن:

- هل يتبع الاشتراطات العالمية والمواصفات الخاصة بالأيزو في أعمال التخزين؟
- هل يتبع النظام المحاسبي الموحد في تقسيم المخزن وتكويده؟
- هل يتم العمل بلائحة تنظيمية خاصة بالعمل في المخازن؟
- وبعض البيانات الأخرى التي تقيس مدى استخدام نظم المعلومات والميكنة الآلية لأعمال المخازن واستخدام النماذج والطرق الإحصائية في إدارة المخزون وهي:
- هل يستخدم نظام ميكنة آلية؟
- هل يستخدم نظام ميكنة آلية في إدارة المنشأة ككل؟
- هل يتاح نظام معلومات وافٍ عن التخزين؟
- هل نظام المعلومات يتيح قياس تكاليف المخزون أو الرقابة على المخزون أو الاثنين معا؟
- هل يوجد أساليب ونماذج إحصائية ورياضية لإدارة المخزون؟
- هل هذه النماذج ترتبط بمجالات إدارات أخرى؟

---

* نموذج الاستبيان متوفر لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الحصول عليه.

4-*بيانات عن الرقابة على المخزون:* تحتوي على عدة تساؤلات هي:

- هل هناك نظام للمراقبة؟
- هل تتبع الرقابة إدارة التخزين؟
- هل تتم الرقابة على تكاليف المخزون؟
- هل نظام الرقابة مميكن؟

وبعض الاستفسارات الأخرى عن التالف والأسباب التي تؤدي إليه، وكذلك المخزون الراكد والأسباب المؤدية إليه.

5-*بيانات عن القوى العاملة في مجال إدارة التخزين:* وتحتوي على العديد من التساؤلات الآتية:

- هل القائمون على تسيير أعمال إدارة التخزين من المتخصصين؟
- هل لديهم القدرة على استخدام نظام مميكن؟
- هل لديهم القدرة على استخدام الحاسب؟
- هل لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية والرياضية الخاصة بإدارة المخزون؟

وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين وبعض المدراء المتخصصين في هذا المجال للوقوف على مدى تحقيق أهداف وفروض البحث، وبعد أخذ الآراء تم تعديل الاستبيان، (وبعد ذلك تم قياس مدى ثباته وصدقه)، وإعداده في الشكل النهائي لإرساله إلى الشركات الصناعية، وقد بلغت قيمة معامل ثبات أبعاد الاستبيان بطريقة ألفا لكرونباخ 0.89، 0.92، 91، 0.89، 0.93 على الترتيب، وهي قيم مرتفعة ومرضية بالنسبة للاعتماد على النتائج المستخرجة منه، كما قد تأكد صدق الاستبيان من خلال المحكمين وعمل ملاحظاتهم وتعديلاتهم التي اقتصرت على إعادة الصياغة لبعض العبارات.

مجتمع البحث ومحدداته:

يشمل مجتمع البحث الصناعات السعودية الكبيرة والمتوسطة بالمدينة المنورة التي تقوم بالإنتاج ولديها نظام إدارة عمليات وتقارير سنوية منشورة أو غير منشورة عن العمليات الفنية، ولذلك تم استبعاد بعض الأنشطة الصناعية بالمنطقة للأسباب السابقة، وبالرغم من توافر المعلومات والتقارير بعضها منشور

وآخر للاستخدام الداخلي للشركة – فقد واجه الباحث مشكلة تسهيل مهمته بتوفير تلك المعلومات، ولذلك تم تقديم تعهدات سرية للشركات لكن البعض أشار بعدم توافرها أو من منطلق سرية المعلومات، وبناء علية فقد تحدد مجتمع عينة البحث بالصناعات الكبرى والمتوسطة الأربع الأساسية وهي:

1- صناعة المواد الغذائية.

2- الصناعة الكيماوية.

3- صناعة مواد البناء

4- صناعة المنتجات المعدنية

عينة البحث:

تم اختيار عينة نوعية طبقية من الأنشطة المختلفة التي تقوم بالإنتاج وفق ضوابط محددات البحث السابق ذكرها في المدينة المنورة كالآتي:

جدول رقم (1)
المصانع المنتجة المرخصة ومصنفة حسب النشاط الصناعي
حتى نهاية عام 1423هـ بالمدينة المنورة

م	النشاط الصناعي	عدد الشركات لمسجلة	عدد الشركات داخل العينة
1	صناعة المواد الغذائية والمشروبات	39	10
2	صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة والجلود	7	0
3	صناعة الخشب والمنتجات الخشبية والأثاث	7	0
4	صناعة الورق والطباعة والنشر	1	0
5	الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية	29	10
6	صناعة مواد البناء والصيني والخزف والزجاج	31	10
7	الصناعات المعدنية الأساسية	0	0
8	صناعة المنتجات المعدنية والماكنات والمعدات	21	10
9	صناعات متنوعة أخرى	5	0
10	النقل والتخزين	3	0
	الإجمالي	**143**	**40**

المصدر: المملكة العربية السعودية، *موقع وزارة التجارة والصناعة* – في 2006/12/22م

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

نظرًا لأن الدراسة تعتمد على التكرارات والنسب المئوية فقد تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية "اللابارامترية" التالية:

- التكرارات.- النسب المئوية.
- اختبار كا2.- اختبار كروسكال واليز.

وقد تمت جميع المعالجات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.13).

نتائج الدراسة:

تم إرسال الاستبيان إلى الشركات الصناعية الكبرى والمتوسطة بالمدينة المنورة وفق قوائم المصانع المرخصة والتراخيص الصناعية حتى 1423 هـ والصادر عن وزارة التجارة والصناعة، وتم الحصول من عينة البحث على نتائج الاستبيان والتقارير الفنية التي بلغ عددها 40 مصنعًا، كما تم تجهيز نماذج لتفريغ هذه البيانات فيها لإجراء بعض العمليات الحسابية عليها للحصول على النتائج التي تم تفريغها بعد تحليلها في الجداول التالية والتعليق عليها.

جدول رقم (2)
حالة المخازن موزع حسب نوع النشاط

	البيان	ممتازة	جيدة جدًا	جيدة	ضعيفة	كا2	مستوى الدلالة
الصناعات الكيماوية	التهوية	8	2	0	0	3.60	0.58
	الإضاءة	6	3	1	0	3.80	0.150
	النظام الداخلي	7	3	0	0	1.60	0.21
	النظافة	8	2	0	0	3.60	0.58
	الأمن	7	3	0	0	1.60	0.21
	التأمين	10	0	0	0	-	-
	سهولة التنقل	5	3	2	0	1.40	0.50
	وجود أدوات مناولة	7	2	1	0	6.20	0.045
	مقسم داخليا حسب الأصناف	9	1	0	0	6.40	0.011
	النسبة المتوسطة في حالة تساوي الأهمية النسبية لكل عنصر	%74.4	%21.1	%4.5	0		

تابع جدول رقم (2)

	البيان	ممتازة	جيدة جدًا	جيدة	ضعيفة	كا2	مستوى الدلالة
صناعة مواد البناء	التهوية	4	2	3	1	2	0.57
	الإضاءة	2	1	3	4	2	0.57
	النظام الداخلي	1	3	4	2	2	0.57
	النظافة	0	3	4	3	2	0.91
	الأمن	1	4	2	3	2	0.57
	التأمين	2	4	2	2	1.20	0.75
	سهولة التنقل	0	3	3	4	0.20	0.91
	وجود أدوات مناولة	1	4	3	2	2	0.57
	مقسم داخليا حسب الأصناف	2	4	2	2	1.2	0.75
	النسبة المتوسطة في حالة تساوي الأهمية النسبية لكل عنصر	%14.4	%31.1	%28.9	%25.6		
الصناعات الغذائية	التهوية	8	2	0	0	3.6	0.058
	الإضاءة	9	1	0	0	6.4	0.011
	النظام الداخلي	8	2	0	0	3.6	0.058
	النظافة	10	0	0	0		
	الأمن	6	3	1	0	3.8	0.150
	التأمين	7	1	2	0	6.2	0.045
	سهولة التنقل	6	3	1	0	3.8	0.150
	وجود أدوات مناولة	7	1	2	0	6.2	0.045
	مقسم داخليا حسب الأصناف	7	3	0	0	1.6	0.206
	النسبة المتوسطة في حالة تساوي الأهمية النسبية لكل عنصر	%75.6	%17.8	%6.6	0		

تابع جدول رقم (2)

	البيـــــان	ممتـــازة	جيـــدة جـــدًا	جيـــدة	ضعيفـــة	كـــا2	مستوى الدلالـــة
الصناعات المعدنية	التهويــة	0	2	3	5	1.40	0.497
	الإضـاءة	0	2	2	6	3.20	0.202
	النظـام الداخلـي	0	1	3	6	3.8	0.150
	النظافـة	0	2	2	6	3.20	0.202
	الأمـن	0	1	3	6	3.80	0.150
	التأميـن	0	0	3	7	0.40	0.527
	سهولـة التنقـل	0	0	4	6	0.40	0.527
	وجـود أدوات مناولـة	0	2	4	4	0.80	0.670
	مقسم داخليـا حسب الأصنـاف	0	2	5	3	1.40	0.497
	النسبة المتوسطة في حالـة تساوي الأهميـة النسبية لكل عنصـر	%0	%13.3	%32.2	%54.5		

من الجدول السابق رقم (2) نجد اختلاف حالة المخزن حسب النشاط، حيث نجـد فـي صـناعة المنتجات الكيماوية أنها تراوحت بين ممتاز وجيد جدًا، حيث كان الممتاز 74.4% بينما 21.1% فـي الجيد جدًا، بينما 4.5% في الجيد، وبهذا يمكن القول أنه في الصناعات الكيماوية يكون هناك اهتمـام قوي بحالة ووضع المخازن، وكذلك الحال مع الصناعات الغذائية، حيـث نجـدها 75.6% امتيـاز، 17.8% جيد جدًا، 6.6% جيدة. ولكن يختلف الوضع في صناعة مواد البناء، فقد كان 14.4% فـي حالة امتياز، 31.1% في حالة الجيد جدًا، 28.9% في حالة جيد، 25.6% في حالة ضعيفة. أما فـي الصناعات المعدنية فنجدها لا تهتم بالمخازن وحالتها، لدرجة أن من حـصل علـى درجـة ضـعيفة 54.5%، أي أكثر من نصف المؤسسات حالتها ضعيفة، بينما حصل 32.2% على درجة جيـدة، ثـم 13.3% على درجة جيدة جدًا، أي أنها تميل إلى حالة الضعف.

كما يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "كروسكال واليز" الذي يتضح منه أن الاختلافات الـسابقة في الأنشطة المختلفة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (3)
نتائج اختبار "كروسكال واليز"

البيان	النشاط	العدد	متوسط الرتبة	قيمة كا2	مستوى الدلالة
التهوية	الصناعات الكيماوية	10	13.30	22.58	0.000
	مواد البناء	10	22.30		
	الصناعات الغذائية	10	13.30		
	الصناعات المعدنية	10	33.10		
	المجموع	**40**			
الإضاءة	الصناعات الكيماوية	10	14.45	23.36	0.000
	مواد البناء	10	26.35		
	الصناعات الغذائية	10	10.20		
	الصناعات المعدنية	10	31.00		
	المجموع	**40**			
النظام الداخلي	الصناعات الكيماوية	10	12.25	27.12	0.000
	مواد البناء	10	26.05		
	الصناعات الغذائية	10	11.00		
	الصناعات المعدنية	10	32.70		
	المجموع	**40**			
النظافة	الصناعات الكيماوية	10	12.00	31.89	0.000
	مواد البناء	10	28.80		
	الصناعات الغذائية	10	9.50		
	الصناعات المعدنية	10	31.70		
	المجموع	**40**			
الأمن	الصناعات الكيماوية	10	11.25	23.41	0.000
	مواد البناء	10	25.25		
	الصناعات الغذائية	10	13.35		
	الصناعات المعدنية	10	32.15		
	المجموع	**40**			
التأمين	الصناعات الكيماوية	10	10.00	26.44	0.000
	مواد البناء	10	23.80		
	الصناعات الغذائية	10	14.90		
	الصناعات المعدنية	10	33.30		
	المجموع	**40**			

تابع جدول رقم (3)

البيان	النشاط	العدد	متوسط الرتبة	قيمة كا2	مستوى الدلالة
سهولة التنقل	الصناعات الكيماوية	10	12.90	24.03	0.000
	مواد البناء	10	26.65		
	الصناعات الغذائية	10	10.95		
	الصناعات المعدنية	10	31.50		
	المجموع	**40**			
وجود أدوات مناولة	الصناعات الكيماوية	10	12.55	19.13	0.000
	مواد البناء	10	25.15		
	الصناعات الغذائية	10	13.50		
	الصناعات المعدنية	10	30.80		
	المجموع	**40**			
مقسم داخليا حسب الأصناف	الصناعات الكيماوية	10	10.90	24.43	0.000
	مواد البناء	10	25.30		
	الصناعات الغذائية	10	13.70		
	الصناعات المعدنية	10	32.10		
	المجموع	**40**			

وفي ضوء الجدول السابق رقم (3) فإنه يمكن ترتيب البيان في ضوء الأنشطة المختلفة على النحو التالي:

1- *التهوية:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للتهوية، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية.

2- *الإضاءة:* يتبين أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للإضاءة، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية ثم الصناعات الغذائية.

3- *النظام الداخلي:* يلاحظ أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للنظام الداخلي، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية.

4- *النظافة:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للنظافة، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية.

5- *الأمن:* يلاحظ أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للأمن، تليها مواد البناء ثم الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية.

6-*التأمين:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للتأمين، تليها مواد البناء ثم الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية.

7-*سهولة التنقل:* يتبين من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للتنقل، تليها مواد البناء ثم الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية.

8-*وجود أدوات مناولة:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للأدوات، تليها مواد البناء ثم الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية.

9-*مقسم داخليًا حسب الأصناف:* يتضح من الجدول السابق أن الصناعات المعدنية أفضل الشركات بالنسبة للتقسيم، تليها مواد البناء ثم الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية.

جدول رقم (4)
التبعية الإدارية لإدارة التخزين موزعة حسب نوع النشاط

النشاط		التبعية الإدارية لإدارة المخزون			
اسم النشاط	العدد	إدارة مستقلة	إدارة المواد	إدارة المشتريات	الإدارة المالية
صناعة المواد الغذائية والمشتريات	10	6	2	0	2
الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية	10	8	1	1	0
صناعة مواد البناء والصيني والخزف والزجاج	10	3	2	4	1
صناعة المنتجات المعدنية والمكنات والمعدات	10	2	4	3	1
الإجمالي	**40**	**19**	**9**	**8**	**4**
كا2		4.79	2.11	1.75	0.50
مستوى الدلالة		0.19	0.55	0.42	0.78
النسبة المئوية لإجمالي عدد المؤسسات	**%100**	**%47.5**	**%22.5**	**%20**	**%10**

من الجدول السابق رقم (4) الذي يصف التبعية الإدارية لإدارة التخزين توصل الباحث إلى أن حوالي 19 مؤسسة صناعية تكون بها إدارة التخزين مستقلة وبنسبة 47.5% لإجمالي المؤسسات، ولكننا نجد الاختلاف بين المؤسسات حسب النشاط، حيث تراوحت النسبة بين 20% إلى 80%، حيث نجد اهتمام الصناعات الكيماوية أن تجعل إدارة التخزين إدارة مستقلة بنسبة 80% من إجمالي مؤسسات الصناعات الكيماوية، وذلك يعكس مدى اهتمام هذه الصناعة بحساسية المواد المتعامل فيها، تليها الصناعات الغذائية ونسبتها 60% من إجمالي مؤسسات نشاط الصناعات الغذائية، وأقل اهتمام

كان في مؤسسات الصناعات المعدنية حيث وصلت إلى 20% من إجمالي مؤسسات النشاط. ولكن في الصناعات المعدنية نجد ارتفاع عدد المؤسسات، حيث إن إدارة التخزين تتبع إدارة المواد، حيث وصلت إلى 40% من إجمالي مؤسسات النشاط، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل النشاط وأنه يجب التحكم في المدخلات تبعا للمخرجات.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية كما توضح ذلك قيم كا2 ومستوى الدلالة في الجدول السابق.

جدول رقم (5)
التبعية الإدارية لإدارة التخزين موزعة حسب عدد المنتجات

المنتجات		التبعية الإدارية لإدارة المخزون			
عدد المنتجات	العدد	إدارة مستقلة	إدارة المواد	إدارة المشتريات	الإدارة المالية
أكثر من 20 صنفًا	5	4	1	0	0
أكثر من 10 وأقل من 20 أصنافًا	4	3	0	1	0
أكثر من 5 وأقل من 10 أصناف	9	7	0	2	0
أقل من 5 أصناف	22	5	8	5	4
إجمالي المؤسسات	**40**	**19**	**9**	**8**	**4**
كا2		1.84	5.44	3.25	-
مستوى الدلالة		0.61	0.02	0.20	-

من الجدول السابق رقم (5) الذي يوصف مدى ارتباط تبعية إدارة التخزين وعدد المنتجات لكل مؤسسة، نجد ارتبطًا قويًا بين عدد المنتجات وتبعية إدارة التخزين أن تكون مستقلة، فنجد أنه في المؤسسات التي يزيد فيها عدد المنتجات على عشرين نوعًا تصل نسبتها إلى 80% من الإجمالي لها، ثم يليها عدد المؤسسات التي يزيد إنتاجها على عشرة أصناف ويقل عن 20 صنفًا يصل نسبتها إلى نحو 75%، أما المؤسسات التي يقل عدد المنتجات فيها عن خمسة أصناف فتصل نسبتها إلى نحو 22.7% مؤسسة منها، إدارة التخزين بها مستقلة.

وبالرغم من هذه الاختلافات فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية كما توضح ذلك قيم "كا2" ومستوى الدلالة إلا في إدارة المواد في الجدول السابق.

جدول رقم (6)

مدى استخدام لوائح وتنظيم أعمال المخازن موزعًا حسب نوع النشاط

البيان	منتجات كيماوية					مواد البناء					منتجات غذائية					منتجات معدنية				
	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2
هل يتبع الاشتراطات العالمية والمواصفات الأيزو	7	2	1	%70	3.60	4	2	4	%40	0.80	6	3	1	%60	3.80	3	2	5	%30	1.40
هل يتبع النظام المحاسبي الموحد في تقسيم المخزون وتكويده	7	2	1	%70	3.60	4	3	3	%40	0.20	5	2	3	%50	1.40	2	2	6	%20	3.20
هل يتم العمل بلائحة تنظيمية خاصة بالعمل في المخازن	10	0	0	%100	-	6	2	2	%60	3.20	9	1	0	%90	*6.4	5	2	3	%50	1.40

* دالة عند 0.05

من الجدول السابق رقم (6) نجد أن الصناعات الكيماوية من المؤسسات التي تهتم بتطبيق الاشتراطات العالمية ومواصفات الأيزو، وذلك لأهمية النشاط وتأثيراته البيئية، حيث يخضع لضغوط بيئية شديدة تجعله يهتم بتطبيق الاشتراطات، وكان ذلك بنسبة 70% من إجمالي الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية، تليها الصناعات الغذائية، وذلك لحساسية المجال الذي تعمل فيه وتدقيق الرقابة على منتجات هذه المؤسسات من جانب الدولة يجعلها تهتم اهتمامًا شديدًا بإجراءات مراقبة ومتابعة المخزون وبنسبة تصل إلى 60% من إجمالي الصناعات في هذا المجال. ثم تليها صناعات مواد البناء، حيث تصل إلى نحو 40%، ثم تليها الصناعات المعدنية، حيث تصل إلى نحو 30%، وذلك يدل على أن نوع النشاط الصناعي محدد لمدى الالتزام بتطبيق اشتراطات ومواصفات عالمية وتطبيق الأيزو.

وأيضًا نجد ارتباط نوع النشاط واستخدامه للمواصفات والشروط العالمية وتطبيق الأيزو – بمدى استخدام النظام المحاسبي الموحد في تقسيم المخزون وتكويده، حيث نجد أنه في الصناعات الكيماوية قد تصل نسبة استخدامه إلى 70% وذلك لحساسية المواد ودرجة خطورتها، بينما في الصناعات الغذائية قد تصل نسبة استخدامه إلى نحو 50%، بينما يصل إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء، بينما ينخفض إلى نحو 20% في الصناعات المعدنية.

أما من ناحية مدى استخدام لائحة تنظيمية خاصة بالعمل في المخازن وارتباطه بنوع نشاط المؤسسة نجد أن الصناعات الكيماوية تصل نسبتها إلى نحو 100%، بينما نجده في الصناعات الغذائية يصل إلى نحو 90%، بينما ينخفض إلى نحو 60% في صناعة مواد البناء وإلى نحو 50% في الصناعات المعدنية.

وعلى الرغم من الاختلافات في الجدول السابق، فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في العبارة: "هل يتم العمل بلائحة تنظيمية خاصة بالعمل في المخازن بالنسبة للمنتجات الغذائية"، كما يتضح ذلك من قيم كا2 في الجدول السابق.

جدول رقم (7)
نظم المعلومات والميكنة لأعمال المخازن موزعًا حسب نوع النشاط

البيان	منتجات كيماوية					مواد البناء					منتجات غذائية					منتجات معدنية				
	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2	نعم	لحد ما	لا	نسبة من يستخدم بالكامل	كا2
هل هناك نظام معلومات واف ومتاح عن التخزين	10	0	0	%100	-	5	1	4	%50	0.40	9	0	1	%90	*6.4	4	2	4	%40	0.80
هل نظام المعلومات متاح آليًا	7	2	1	%70	3.6	3	1	6	%30	3.8	5	1	4	%50	2.6	3	1	6	%30	3.8
هل هناك نظام ميكنة آلية كامل لإدارة المنشأة بالكامل	7	2	1	%70	3.6	5	2	3	%50	1.4	5	2	3	%50	1.4	3	2	5	%30	1.4
هل يستخدم نظام ميكنة آلية لإدارة نظام المخازن	9	1	0	%90	*6.4	4	2	4	%40	0.80	7	0	3	%70	1.60	2	0	8	%20	3.60
هل تستخدم نماذج وأساليب إحصائية في إدارة المخزون	6	2	2	%60	3.2	0	3	7	%0	1.60	7	0	3	%70	1.60	0	0	10	%0	-
هل هذه النماذج عامة وتعمل من جانب إدارات أخرى	4	1	5	%40	2.6	0	0	10	$0	-	3	0	7	%30	1.60	0	0	10	%0	-

* دالة عند 0.05.

من الجدول السابق رقم (7) نجد أن هناك ارتباطًا قويًا بين نوع النشاط وبين مدى توافر معلومات وافية عن التخزين، حيث نجد أن مؤسسات المنتجات الكيماوية تصل نسبة المعلومات المتاحة إلى نحو 100%، مؤسسات المنتجات الغذائية تصل إلى نحو 90%، ثم نجدها تنخفض في الصناعات لمواد البناء، حيث تصل إلى نحو 50%، ثم تليها صناعات المنتجات المعدنية، حيث تصل إلى نحو 40%.

أما عن مدى وجود نظام معلومات آلية، فتصل نسبته إلى نحو 70% في منشآت المنتجات الكيماوية، وإلى نحو 50% في منشآت المنتجات الغذائية، ثم ينخفض إلى نحو 30% في كل من مؤسسات منتجات مواد البناء ومؤسسات المنتجات المعدنية. ونجد أن المنشآت تدار آليا بالكامل بالمعدلات نفسها لوجود نظام معلومات آلية مما يدل على جدية الإجابات وصدق البيانات من عينات الدراسة.

أما عن المنشآت ومدى استخدام نظام ميكنة آلي لإدارة التخزين بالمنشأة نجد أيضًا تفوق مؤسسات الصناعات الكيماوية، حيث تصل نسبتها إلى 90%، تليها مؤسسات الصناعات الغذائية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 70%، تليها مؤسسات صناعة مواد البناء، حيث تصل نسبتها إلى نحو 40%، ثم تليها مؤسسات الصناعات المعدنية، حيث تصل إلى نحو 10%.

أما عن مدى استخدام نماذج وأساليب إحصائية في إدارة المخزون في المنشآت الصناعية نجد أن مؤسسات الصناعات الغذائية هي أعلى المعدلات لاستخدام نماذج وأساليب إحصائية لإدارة المخزون، حيث تصل نسبتها إلى نحو 70%، وتليها مؤسسات المنتجات الكيماوية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 60%، ثم نجدها تنعدم نهائيا لاستخدام نظم ونماذج إحصائية لإدارة المخزون في المنشآت الخاصة بالصناعات المعدنية ومواد البناء.

أما عن مدى ترابط هذه النماذج بالعمل مع نظم أخرى في المؤسسة، فنجد أن مؤسسات الصناعات الكيماوية تصل نسبتها إلى نحو 40%، تليها مؤسسات الصناعات الغذائية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 30%، ثم ينعدم الاستخدام في مؤسسات الصناعات المعدنية ومواد البناء.

ومع ملاحظة الاختلافات السابقة فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في العبارة: هل يستخدم نظام ميكنة آلية لإدارة نظام المخازن بالنسبة للمنتجات الكيماوية، وكذلك عبارة: هل هناك نظام معلومات واف ومتاح عن التخزين في المنتجات الغذائية، كما يتضح ذلك من قيم "كا2" في الجدول السابق.

جدول رقم (8)
نظم الرقابة المتبعة على المخزون موزعا حسب النشاط

البيان	منتجات كيماوية			مواد البناء			منتجات غذائية			منتجات معدنية		
	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2
هل هناك نظام معلومات واف ومتاح عن التخزين	10	0	-	5	4	0.40	9	1	*6.4	4	4	0.80
هل نظام المعلومات متاح آليا	7	1	3.6	3	6	3.8	5	4	2.6	3	6	3.8
هل هناك نظام ميكنة آلية كامل لإدارة المنشأة بالكامل	7	1	3.6	5	3	1.4	5	3	1.4	3	5	1.4
هل يستخدم نظام ميكنة آلية لإدارة نظام المخازن	9	0	*6.4	4	4	0.80	7	3	1.60	2	8	3.60

* دالة عند 0.05.

من الجدول السابق رقم (8) نجد أن نسبة 100% من منشآت الصناعات الغذائية تتبع نظام مراقبة شديدًا تبعًا لخطورته، ثم تليها مؤسسات الصناعات الكيماوية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 90% وهي نسبة مرتفعة، ثم تليها مؤسسات صناعة مواد البناء حيث تصل نسبتها إلى نحو 35%، ثم تليها مؤسسات المنتجات المعدنية حيث تصل نسبتها إلى نحو 15% فقط وهي نسبة متواضعة جدًا.

أما عن مدى تبعية نظام المراقبة لإدارة التخزين فنجد أنه كلما كان نظام المراقبة متوافرًا وشديدًا ينخفض عدد المؤسسات التي تتبع فيها عمليات الرقابة إدارة التخزين، ولكن غالبا ما تكون الرقابة منفصلة عن إدارة التخزين، فنجد أنه في مؤسسات المنتجات الغذائية تصل نسبة المنشآت التي تتبع فيها الرقابة على المخزون إدارة التخزين 25% فقط، ثم مؤسسات المنتجات الكيماوية تصل إلى 20%، ثم مؤسسات صناعة مواد البناء تصل نسبتها إلى نحو 15%، ثم تليها مؤسسات الصناعات المعدنية تصل نسبتها إلى نحو 10%.

أما عن مدى أعمال الميكنة في عمليات الرقابة نجد أن المؤسسات التي تكون فيها أعمال الرقابة شديدة تلجأ إلى أعمال الميكنة فنجد أن مؤسسات المنتجات الغذائية تصل نسبتها إلى نحو 75%، تليها مؤسسات الصناعات الكيماوية، حيث تصل نسبتها إلى نحو 70%، ثم ينخفض إلى نحو 10% في مؤسسات صناعة مواد البناء، ثم نجده ينعدم في مؤسسات الصناعات المعدنية.

وبملاحظة الاختلافات بالجدول السابق نجد أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في العبارة: هل هناك نظام للمراقبة مناسب بالنسبة للمنتجات الكيماوية، والعبارات: هل نظام المراقبة يتبع إدارة التخزين، هل تتم الرقابة على تكاليف المخزون، هل نظام الرقابة ممكن بالنسبة لمواد البناء، وكذلك في العبارتين: هل هناك نظام للمراقبة مناسب، هل نظام المراقبة يتبع إدارة التخزين بالنسبة لمنتجات المعدنية، كما يتضح ذلك من قيم كا2.

جدول رقم (9)
أسباب التالف في أعمال التخزين

الأسباب	عدد الآراء	النسبة لإجمالي العينة
ضعف كفاءة أعمال التخزين	4	%10
ضعف النظام الإداري	6	%15
ضعف الرقابة	3	%7.5
عيوب في مواصفات الشراء	2	%5

تابع جدول رقم (9)

الأسبـــــاب	عـدد الآراء	النسبة لإجمالي العينة
ضعف كفاءة أعمال التخزيـن + ضعف النظام الإداري	2	%5
ضـعف كفـاءة أعمـال التخزيــن + ضـعـف الرقابــة	4	%10
ضـعـــف الـنظـــام الإداري + ضـعـف الرقابــة	5	%12.5
ضـعف كفـاءة أعمـال التخزين + ضـعف النظـــام الإداري + ضـــعف الرقابــة	6	%15
أسبـــــاب أخـــــــري	8	%20

من الجدول السابق رقم (9) نجد أن حوالي 10% يرون أن أسباب التالف في أعمـــال التخـــزين ترجع إلى ضعف كفاءة أعمال التخزين، بينما يرى 15% أن السبب يرجع إلى ضعف النظام الإداري، كما يرى 7.5% أن السبب يرجع إلى ضعف الرقابة، بينما 5% يرون السبب يرجع إلى عيــوب فـــي مواصفات الشراء، بينما 5% يرون أن هناك سببين هما ضعف كفاءة أعمال التخزين وضعف النظـــام الإداري، بينما يرى 10% أن هناك سببين هما ضعف كفاءة أعمال التخزين وضعف الرقابـــة، بينمـــا يرى 12.5% أن هناك سببين هما ضعف النظام الإداري وضعف الرقابة، بينما يرى 15% أن هناك ثلاثة أسباب هما ضعف كفاءة أعمال التخزين وضعف النظام الإداري وضعف الرقابة، بينما حـــوالي 20% يرون أسبابًا أخرى.

جدول رقم (10)
الأسباب التي يرجع إليها الراكد

الأسبـــــاب	عدد الآراء	النسبة المئوية
عدم الدقة في تحديد الاحتياجات	7	%17.5
تعطــــل خطـــوط الإنتـــاج	9	%22.5
ضـــعف خطـــة التـــسويـــق	12	%30
عيـــوب فـــي طـــــرق الإنتـــاج عـــن المواصفـــــات	8	%20
أخـــــــــــــري	12	%20

من الجدول السابق رقم (10) نجد أن حوالي 17.5% يرون أن السبب الذي يرجع إليه الراكد هو عدم تحديد الاحتياجات، بينما حوالي 22.5% يرون أن السبب تعطل خطوط الإنتاج، بينما 30% يرون ضعف خطة التسويق، بينما 20% يرون أن السبب عيوب في طرق الإنتاج عن المواصـــفات، بينمـــا 20% يرون أن هناك أسبابًا أخرى.

جدول رقم (11)
وصف حالة القوى العاملة في المخازن حسب نوع النشاط

البيان	منتجات كيماوية			مواد البناء			منتجات غذائية			منتجات معدنية		
	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2	نعم	لا	كا2
هل القائمون على تسيير أعمال التخزين من المتخصصين	%80	%20	3.6	%40	%60	0.40	%90	%10	*6.4	%30	%70	1.6
هل لديهم القدرة على استخدام نظام مميكن	%60	%40	0.40	%40	%60	0.40	%80	%20	3.6	%30	%70	1.6
هل لديهم القدرة على استخدام الحاسبات	%60	%40	0.40	%40	%60	0.40	%70	%30	1.6	%30	%70	1.6
هل لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية والرياضية الخاصة بإدارة المخزون	%30	%70	1.6	%0	%100	-	%40	%60	0.40	%0	%100	-

* دالة عند 0.05.

من الجدول السابق رقم (11) نجد تقريبًا حوالي 60% في المتوسط من العاملين على تسيير أعمال التخزين متخصصين، ولكن هناك تفاوتًا كبيرًا بين توزيعهما بالنسبة للأنشطة، فنجد أن نسبة 90% متخصصين في مجال الصناعات الغذائية بينما يصل إلى نحو 80% في الصناعات الكيماوية، وينخفض بشدة ليصل إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء ويصل إلى نحو 30% في الصناعات المعدنية.

ونجد أيضًا أنه في المتوسط 52.5% لديهم القدرة على استخدام نظام مميكن، ولكن تتفاوت أيضًا حسب نوع النشاط، فنجدها 80% في الصناعات الغذائية، و60% في الصناعات الكيماوية، بينما تنخفض إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء وإلى 30% في الصناعات المعدنية.

ونجد أيضًا أنه في المتوسط 50% لديهم القدرة على استخدام الحاسب، ولكن هناك تفاوتًا شديدًا حسب نوع النشاط حيث يصل إلى نحو 70% في الصناعات الغذائية، وإلى 60% في الصناعات الكيماوية، بينما ينخفض إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء وإلى نحو 30% في الصناعات المعدنية.

ونجد أنه في المتوسط 17% لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية والرياضية الخاصة بإدارة المخزون، ولكن هناك تفاوتًا شديدًا حيث نجده يصل إلى نحو 40% في الصناعات الغذائية، و30% في الصناعات الكيماوية، بينما ينعدم في كل من صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

ورغم الاختلافات السابقة فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في العبارة: هل القائمون على تسيير أعمال التخزين من المتخصصين بالمنتجات الغذائية، كما يتضح ذلك من قيم كا2 في الجدول السابق.

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً- النتائــــج:

بناء على تحليل بيانات الدراسة يقدم الباحث النتائج التي توصل إليها فيما يلي:

1- التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة:

ما مدى فاعلية التنظيم الإداري لإدارة التخزين في المنشآت الصناعية السعودية؟

توصل الباحث إلى فاعلية التنظيم الإداري لإدارة التخزين في المنشآت الصناعية تحكمه عدة اتجاهات هي مدى التبعية الإدارية لإدارة المخازن، مدى وجود لوائح واتباع الشروط والموصفات العالمية، مدى ميكنة أعمال المخازن، من الجداول أرقام 3، 4، 5 توصل الباحث إلى النتائج التالية:

جدول رقم (12)
التبعية الإدارية لإدارة التخزين

البيـــان	مستقلة	إدارة المواد	إدارة المشتريات	الإدارة المالية
التبعية الإدارية	%47.5	%22.5	%20	%10

من الجدول السابق رقم (12) نجد أن عدد الإدارة المستقلة 47.5%، وان عدد الإدارات التابعة لإدارة المواد 22.5%، بينما 20% تتبع إدارة المشتريات، و10% تتبع الإدارة المالية، مما يدل على أن الأغلبية مفعل حيث إن حوالي 70% إما أن تتبع إدارة المواد أو تكون إدارة مستقلة وتتساوى الحالتان، واحد حيث يوصى في بعض الصناعات الخاصة أن تكون إدارة الخامات والمواد وتتبعها إدارة المخازن وتكون ذات سلطة واحدة.

جدول رقم (13)
النظم الإدارية المتبعة لإدارة التخزين

البيـــان	منتجات كيماوية	مصانع مواد بناء	منتجات غذائية	منتجات معدنية
اتباع نظم ولوائح واشتراطات عالمية	%80	%46.7	%66.7	%33.3
استخدام نظام مخازن مميكن	%73.3	%23.3	%63.3	%13.3

من الجدول رقم (13) نجد أنه في المتوسط 56.7% إدارة التخزين تتبع الاشتراطات والمواصفات العالمية في إدارة المخازن، ولكن تختلف من نشاط لآخر فنجد أنه في المنتجات الكيماوية تصل نسبتها إلى 80%، بينما تقل إلى 66.7% في الصناعات الغذائية، ثم تليها مصانع مواد البناء بنسبة 46.7%، ثم تليها المنتجات المعدنية بنسبة 33.3%. لذلك فهي مفعلة في نشاطي المنتجات الكيماوية والغذائية عنه في منتجات مواد البناء والمنتجات المعدنية.

من الجدول رقم (13) نجد في المتوسط 58.3% نظامًا مميكنًا، ولكن تختلف أيضًا من نشاط لآخر، فنجد أنه في المنتجات الكيماوية تصل نسبتها إلى 73.3%، ثم تليها المنتجات الغذائية بنسبة 63.3%، تليها المنتجات مواد البناء حيث تصل إلى 23.3%، تليها منتجات معدنية بنسبة 13.3%.لذلك فهي مفعلة في نشاطي المنتجات الكيماوية والمنتجات الغذائية وغير مفعلة في نشاطي مواد البناء والصناعات المعدنية.

2- التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة:

ما مدى فاعلية تنظيم ومناسبة مكان المخازن في المنشآت الصناعية السعودية؟

جدول رقم (14)
وصف حالة أماكن التخزين

النشاط	امتياز	جيد جدًا	جيد	ضعيف
منتجات كيماوية	%74.4	%21.1	%4.5	0
مواد بناء	%14.4	%31.1	%28.9	%25.6
منتجات غذائية	%75.6	%17.8	%6.6	0
منتجات معدنية	0	%13.3	%32.2	%54.5
متوسط إجمالي	%41.1	%20.8	%18.1	%21.7

من الجدول رقم (14) الذي يقدم وصفًا لحالة أماكن التخزين، نجد أنه في المتوسط 41.1% كنسبة لمكان التخزين توصف بالامتياز، ولكن هناك فروقًا كبيرة جدًا، حيث نجد أن الاهتمام الشديد بأن يكون مكان التخزين ممتازًا هو في الصناعات الغذائية والمنتجات الكيماوية، حيث تراوحت النسبة بين 75.6% في الصناعات الغذائية، 74.4% في المنتجات الكيماوية.

كما أن 20.8% في المتوسط توصف بالجيدة جدًا، ولكنها أيضًا تختلف في التوزيع حسب النشاط، حيث تصل نسبته في الصناعات الكيماوية إلى نحو 21.1%، بينما يرتفع في مواد البناء ليصل إلى نحو 31.1%، ثم ينخفض إلى نحو 17.8% في الصناعات الغذائية ثم يصل إلى نحو 13.3% في الصناعات المعدنية.

وهناك نحو 18.1% من عدد المؤسسات حصلت على وصف جيد، ولكن ذلك يختلف حسب النشاط، حيث نجده في الصناعات الكيماوية يصل إلى نحو 4.5%، ويصل إلى نحو 28.9% في صناعة مواد البناء، ويصل إلى نحو 6.6% في الصناعات الغذائية، ويصل إلى نحو 32.2% في الصناعات المعدنية.

مما سبق نجد أن الفاعلية في الاهتمام تزداد بمكان التخزين حسب النشاط، فقد ازدادت في الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية، وانخفضت في صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

3- التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة:

ما مدى فاعلية الرقابة على المخزون في المنشآت الصناعية السعودية؟

جدول رقم (15)
وصف مدى تطبيق نظام مراقبة المخزون

البيان	منتجات كيماوية	مواد بناء	صناعات غذائية	صناعات معدنية	متوسط النسبة المئوية
يوجد نظام مراقبة مناسب	%90	%35	100	%15	%60
المراقبة تتبع إدارة التخزين	%20	%15	%25	%10	%17.5
يتم المراقبة على تكاليف التخزين	%85	%15	%95	0	%48.8
نظام الرقابة مميكن	%70	%10	%75	0	%38.8
المتوسط	%66.2	%18.8	%73.8	%6.3	

من الجدول المرفق رقم (15) هناك فاعلية عالية في وجود نظام مراقبة مناسب، حيث وصل في المتوسط إلى نحو 60%، ولكن هناك خلافًا في توزيعه حسب الأنشطة، فنجده يرتفع جدًا في الصناعات الغذائية والمنتجات الكيماوية، حيث وصل إلى نحو 100% في الصناعات الغذائية، وإلى 90% في الصناعات الكيماوية. ولكنه ينخفض بشدة أيضًا إلى نحو 15% في الصناعات المعدنية، وإلى نحو 35% في صناعة مواد البناء.

أما من ناحية تبعية المراقبة لإدارة التخزين فنجدها تقل في معظم الأنشطة، حيث تراوحت بين 10% إلى 20% وهذا يدل على الفاعلية، حيث إن عدم التبعية لإدارة المخازن يزيد من فاعليتها.

ونجد أيضًا أن المراقبة على تكاليف المخزون ذات فاعلية جيدة في الصناعات الكيماوية والغذائية، ولكنها تقل أو تنعدم في الصناعات المعدنية وصناعة مواد البناء.

نجد أيضًا أن هناك فاعلية عالية في الصناعات الكيماوية والغذائية، حيث تزداد نسبة المنشآت التي تتبع نظامًا مميكنًا في الرقابة على المخزون، وتقل أو تنعدم في الصناعات المعدنية وصناعة مواد البناء.

مما سبق نجد فاعلية عالية في الرقابة على المخزون بالنسبة للصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية، وتقل جدا في الصناعات المعدنية وصناعة مواد البناء.

4- التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة:

ما مدى فاعلية القوى العاملة بإدارات التخزين في المنشآت الصناعية السعودية:

جدول رقم (16)
وصف فاعلية القوى العاملة بإدارات المخازن

البيان	منتجات كيماوية	مواد البناء	منتجات غذائية	منتجات معدنية	المتوسط
هل القائمون على تسيير أعمال التخزين من المتخصصين	%80	%40	%90	%30	%60
هل لديهم القدرة على استخدام نظام مميكن	%60	%40	%80	%30	%52.5
هل لديهم القدرة على استخدام الحاسبات	%60	%40	%70	%30	%50
هل لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية والرياضية الخاصة بإدارة المخزون	%30	%0	%40	%0	%17.5

من الجدول رقم (16) نجد أن القائمين على أعمال التخزين من المتخصصين بنسبة 60% في المتوسط وهي نسبة ذات فاعلية، ولكنها تزداد في الصناعات الغذائية، حيث تصل إلى نحو 90%، تليها الصناعات الكيماوية، حيث تصل إلى نحو 80%، ولكن الفاعلية تنخفض في صناعة مواد البناء، حيث تصل إلى 40% وتقل إلى 30% في الصناعات المعدنية.

أما في حالة استخدام نظام مميكن فإنه أيضًا ذو فاعلية مناسبة تصل إلى متوسط نحو 52.5%، وتزداد الفاعلية في الصناعات الغذائية، حيث تصل إلى نحو 80%، ثم تنخفض قليلا في الصناعات الكيماوية، حيث تصل إلى نحو 60%، ولكن الفاعلية تنخفض بشدة إلى نحو 40% في صناعة مواد البناء، و30% في الصناعات المعدنية.

أما عن القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية الخاصة بإدارة المخزون فنجدها تصل في المتوسط إلى نحو 17.5% وهي فاعلية منخفضة، حيث نجدها 40% في الصناعات الغذائية، 30% في الصناعات الكيماوية، وتنعدم نهائيًا في صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

مما سبق نلاحظ انخفاض الفاعلية إلى حد ما في بعض العناصر الخاصة، بالمقارنة بمثل من لديهم القدرة على استخدام النماذج والأساليب الإحصائية الخاصة بإدارة المخزون فان فاعليتها منخفضة، أما باقي العناصر فإنها ذات فاعلية مناسبة، ولكنها تزداد في كل من الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية، وتنخفض في صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

وبناء عليه تتيسر لنا الإجابة عن التساؤل الرئيس: ***ما مدى فاعلية إدارة أعمال التخزين على أنشطة المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟*** بأن الفاعلية تختلف حسب نوع النشاط التي تمارسه المنشأة الصناعية فنجده مرتفعًا في أنشطة مثل الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية، وينخفض بشكل ملاحظ في أنشطة مثل صناعة مواد البناء والصناعات المعدنية.

ثانيًا- التوصيـــــات:

يوصي الباحث بالتالي:

1- يجب أن يتم الاهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية التي تتبع في إدارة المخزون، لأهمية دورهـا على فاعلية أداء المنشأة.

2- يجب الاهتمام بتطبيق الاشتراطات والمواصفات العالمية، حيث إن ذلك يزيد من الفاعلية ويمهـد الطريق للحصول على شهادة الجودة.

3- الاهتمام بتعيين المختصين في مجال التخزين وإدارة المخزون بإدارة المخازن من أجل زيادة الفاعلية.

4- يجب فصل عملية الرقابة على المخزون عن إدارة المخزون، وذلك لزيادة فاعلية واستقلال القرار.

5- الاهتمام بزيادة الجرعات التدريبية على الحديث والجديد في مجال التخزين والإجراءات المستحدثة طبقًا لوجود أنواع من الخامات الحديثة التي تحتاج إلى التطوير والفكر في الإدارة.

6- الاهتمام بالدورات التدريبية في مجال أعمال الميكنة والحاسب الآلي، وما يستحدث من أجل زيادة الفاعلية وزيادة أعمال الميكنة التي تعمل على توافر المعلومات اللازمة لمتخذي القرار.

7- ضرورة التبادل المعرفي والخبرة في هذا المجال بين الصناعات القائمة من خلال تبنـي الغـرف التجارية الصناعية السعودية إقامة ندوات ومؤتمرات وورش عمل.

8- الاهتمام باستخدام النماذج والأساليب الرياضية والإحصائية التي تعمل على المساعدة في عمليـة إدارة المخزون والرقابة عليه وزيادة الفاعلية لأعمال التخزين.

9- مساهمة القطاعات التعليمية من جامعات ومعاهد وكليات ومراكز بإدراج مواد تدريـسية علميـة وتطبيقية لمفهوم التخزين وكيفية إدارته في أقسامها ذات التخصص في هذا المجال.

10- تفعيل دور وزارة التجارة والصناعة بدعم جهود التوعية بأهمية جهاز التخزين وكيفية الاهتمام به والعوائد من ذلك.

11- نشر الوعي بالأمن والسلامة بشكل علمي وتطبيقي بمخازن المؤسسات الصناعية ومكافحة الكـوارث والحريق من قبل المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة.

المراجــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- جودة، يسري السيد يوسف؛ وعبد الفتاح عايش علي. 2005. *إدارة المواد: الاتجاهات المعاصرة لوظيفتي الشراء والتخزين – مدخل أكاديمي وتطبيقي*. الزقازيق: مكتبة القدس.

- حسبو، هشام أحمد. 1984. "أثر حجم الوحدة الاقتصادية على السيولة والربحية مع التطبيق على صناعة الغزل والنسيج بمصر خلال الفترة 1978/75"، *مجلة مصر المعاصرة*، ع 368، أكتوبر.

- زين الدين، فريد عبد الفتاح. 1992. *تنظيم إدارة المخزون*. ط 2. الزقازيق: مكتبة المدينة.

- السعيد، أسامة حمزة. 1990. *نموذج التنسيق بين جدولة العمليات والرقابة على المخزون: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي بمصر*، رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: كلية التجارة – جامعة القاهرة.

- شادي، على محروس. 1994. *النظام المحاسبي الموحد طبقا للقرارات المعدلة – تأصيل علمي وتطبيق عملي*. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- الشنواني، صلاح. 1993. *الاصول العلمية الشراء والتخزين*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- طاشكندي. أحمد محمد. 2004. "التصنيع دعامة خطط التنمية السعودية"، *مجلة عالم الاقتصاد*، ع 6. الرياض: دار الدراسات الاقتصادية.

- عامر، أماني.1985. *إدارة نظم الشراء والتخزين*. القاهرة: مطابع الطوبجي.

- عبد العزيز، سمير محمد. 1998. *الاقتصاد الإداري – مدخل تحليلي كمي لاتخاذ القرارات في منظمات الأعمال*. ط 2. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

- عبد الفتاح، محمد سعيد. (د.ت). *ادارة المشتريات والمخازن*. الاسكندرية: مكتبة العربي الحديث.

- عبد الله، سحر أحمد محمد. 1996. *دراسة تحليلية لبيان أثر تكاليف المخزون على السيولة والربحية والهياكل التمويلية*، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: قسم المحاسبة – كلية التجارة – جامعة عين شمس.

- كابلان، سوزان. 2001. *من الحياة العملية – المالية والمحاسبة لغير المحاسبين*. الرياض: مكتبة جرير.

- الكومي، أمجاد محمد محمد. 1994. *مدخل التكاليف المناسبة لأغراض قياس ورقابة تكاليف التخزين "دراسة تطبيقية"*، رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: قسم المحاسبة – كلية التجارة – جامعة عين شمس.

- محمود، سلامة. 1993. *الطرق الكمية في إدارة الأعمال وبحوث العمليات*. الكويت: جامعة الكويت، دون ناشر.

- المعزاوي، على عبد السلام. 1980. *بحوث العمليات في مجال النقل والتخزين*. ط 3. القاهرة: دار النهضة العربية.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Baily, P. and T. Gerard. 1984. ***Stock Systems and Records***. Gower Publishing.
- David Jessop & Alex Momson. 1991. ***Storage and Supply of Materials***. London: Pitman Publishing Inc.
- Ernest, Harry. 1984. New Balance Sheet for Managing Liquidity and Growth. ***Harvard Business Review***, 91 (6): pp. 1277-1368.
- Followill, Richard, et al., 1990. Economic Order Quantities, Volume Discounts and Wealth Maximization. ***The Financial Review***, (Vol. 25, No. 1, Feb.) Available online at <http://www.khayma.com/madina/m1-eng/maintpla.htm>
- Helmkamp, J. 1987. ***Managerial Accounting***. New York: John Willy and Sons.
- Kohatsu-Higa, A. & M. Yamazato. 2003. On Moments and Tail Behaviors of Storage Processes. ***Journal of Applied Probability***. 40 (4): 10-69.
- Lebeck, T. 2003. The Rise of Storage Process Automation. ***Computer Technology Review***. Los Angeles. 23 (9): 1-14.
- Mannersalo, P., I. Norros, and Paavo Salminen. 2004. A Storage Process with Local Time Input. ***Queueing Systems***. Basel. 46 (3-4): 512-557.
- Mills, Roger & Jan Stiles. 1994. ***Finance for the General Manager***. London: McGraw-Hill.
- Osteryoung, J., et al.,. 1992. Financial Ratios in Large Public and Small Private Firms. ***Journal of Small Business Management***, 30 (3): 35-47.
- Piterbarg, V. 2001. Large Deviations of a Storage Process with Fractional Brownian motion as Input. ***Extremes***. Boston: Jun. 4 (2): 1-147.
- Wright, B. and J. Williams. 1982. The Economic Role of Commodity Storage. ***The Economic Journal***, 92 (367): pp. 596-614.

Effectiveness of Storage Processes Management on the Activities of Industrial Firms in Saudi Arabia

Dr. Hany Abdulrahman Omar Al-emary

Assistant Professor - Business Administration Department
College of Economic and Administration
King Abdulaziz University – Saudi Arabia

Abstract

That industrial enterprises and businesses succeed in accomplishing their goals is correlated to a variety of factors, prime amongst which is the effectiveness of storage processes. Storage requirements for production help preserve commodities from coming obsolete or being spoilt. Storage also helps in making available material that is needed on demand when the enterprise needs the stored material for industrialisation at a time this material is not readily available on demand. Therefore, storage is an important logistic daily process in enterprises. Furthermore, storage plays a vitally important role in providing individuals with the desired service at a reduced total cost. However, Saudi industrial firms are confronted with a number of problems within the framework of competition and speed in catering for the needs of the market. Storage plays a vital role in challenging these problems, and the most difficult of which being monetary influx. When money is stored in the form of commodities, this brings forth a number of problems, and results in the need to external capital as loans, which add up to the rate of interest and the costs of job performance. Therefore, it is desirable to retain the least commodity repertoire in order not to resort to external loans. Furthermore, control over storage processes and commodity storage is the most important control process for industrial firms in general, and for Saudi firms in particular due to the fact that raw material need to be made available before, during and after industrialization for follow-up, evaluation, and auditing. This study aims at recognizing the effectiveness of storage processes management in industrial firms in Saudi Arabia. A review of literature and an inductive approach to the analysis of data, statistics, and related theory had been conducted together with the analytical descriptive method by survey developed by the researcher. Findings indicated that storage processes management varies by the type of industrial activity where in some cases; it becomes greater and in others become less in a noticeable fashion. Recommendations and suggestions were presented at the end based on the findings of the study.

إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين: دراسة ميدانية على قطاع غزة

د. ماهر موسى درغام
أستاذ المحاسبة المساعد

رأفت حسين مطير
مدرس المحاسبة

قسم المحاسبة
كلية التجارة – الجامعة الإسلامية
غزة- فلسطين

الملخص:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة واقع مهنة تدقيق الحسابات في قطاع غزة بهدف تشخيص جوانب الأداء الفعلي لهذه المهنة في ضوء متطلبات معايير التدقيق الدولية، ومدى إمكانية استخدام معايير التدقيق الدولية في تنظيم الممارسة المهنية وتطويرها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يأتي:

أولاً: التزام المدققين الفلسطينيين بمعايير التدقيق المتعارف عليها (الأمريكية) عند فحص البيانات المالية المنشورة.

ثانيًا: معايير التدقيق المطبقة في فلسطين لا تتلاءم مع المتطلبات المهنية في تدقيق وفحص البيانات المالية المنشورة.

ثالثًا: يؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين (محاسبين ومدققين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية بعد تعديلها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية.

رابعًا: لا تتوافر المعرفة والخبرة لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة والكفيلة بتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي، أولاً: ضرورة تبني تطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في قطاع غزة بما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الفلسطينية. ثانيًا: العمل على تعديل القانون الفلسطيني رقم (9) لسنة 2004 لتنظيم المهنة وضبط الممارسة المهنية لها. ثالثًا: إعادة تشكيل مجلس للمهنة على أن يضم في عضويته متخصصين في الشئون المالية والمحاسبية والاقتصادية من مهنيين وأكاديميين وقانونيين.

* تم تسلم البحث في يناير 2007، وقُبل للنشر في يونيو 2007.

المقدمـــة:

نشأت الحاجة إلى تدقيق الحسابات نتيجة لتطور المجتمعات وتوسع الأعمال، وقد ظهـرت كفـرع مستقل عن المحاسبة في منتصف القرن التاسع عشر، الذي صاحب ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا، والتي أدت إلى ظهور الشركات المساهمة كنوع من الكيان القانوني الذي تنفصل فيه الملكية عن الإدارة.

ومع مرور الوقت تنامي الاهتمام بمهنة التدقيق، مما دفع الهيئات المحاسبية الدولية ممثلة فـي الاتحـاد الدولي للمحاسبين إلى إصدار مجموعة من الإرشادات الدولية (معايير) للاسترشاد بها في ممارسة المهنة فـي دول العالم المختلفة، والتي كانت تعتمد بشكل أساس على معايير التدقيق الصادرة عـن مجمـع المحاسـبين القانونيين الأمريكي (AICPA)، والتي ظهرت في أوائل الخمسينات من القرن العشرين، وطبقت آنذاك على قطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واعتبرت المصدر الأساس الذي اعتمـدت عليـه مهنـة التدقيق في دول العالم وأصبح متعارفًا عليها بين أعضاء المهنة في دول العالم المختلفة (عبد الله، 2000).

كما حظيت معايير التدقيق الدولية باهتمام واسع منذ صدورها وتعرضت تلك المعايير للعديـد مـن الدراسات والبحوث الفردية والجماعية وذلك للتغلب على مشكلات تطبيقها في دول العالم المختلفة.

وفي فلسطين حظيت هذه المعايير باهتمام واسع من قبل المهنيين والأكاديميين والهيئات الحكوميـة، خاصة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 واهتمامها ببناء نظام اقتـصادي فلـسطيني سـليم، ودعت بعض الجهات إلى تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين. بل أن بعض الجهات قد أعلنت بالفعل تبنيها لمعايير التدقيق الدولية ولكن بالنظر إلى بيئة إصدار المعايير الدولية، والتي تختلف بالتأكيد عن البيئة المحلية، الأمر الذي يتطلب تبيان أثر استخدام معايير التدقيق الدولية في تنظيم مهنة التدقيق في قطاع غزة.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة بشكل رئيس في مدى حاجة مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين إلى معـايير التدقيق الدولية لتنظيم وتطوير أدائها المهني. ففي الوقت الذي يكثر فيه الحديث والدعوات لتبني تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين بهدف الارتقاء بمهنة التدقيق وتنظيمها وتطويرها، يثار موضـوع تأثير الخصائص البيئية للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية على نقل وتطبيق هذه المعايير، ومن هنا يمكن طرح مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات الآتية:

1- هل مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين بحاجة لتطبيق معايير التدقيق الدولية؟.

2- هل تتوافر لمهنة تدقيق الحسابات في فلسطين المقومات الأساسية التي تسمح بتطبيق معايير التدقيق الدولية؟.

3- هل تُعد معايير التدقيق الدولية ملائمة للتطبيق في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الفلـسطينية؟ أم هل هي بحاجة إلى تعديلها وتطويرها بما يتلاءم مع هذه البيئة؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى دراسة واقع مهنة تدقيق الحسابات في قطاع غزة بهدف تشخيص جوانب الأداء الفعلي لهذه المهنة في ضوء متطلبات معايير التدقيق الدولية والوقوف على أوجه الضعف والمشكلات التي تواجه التطبيق، والبحث عن الوسائل اللازمة للتغلب على تلك المشكلات للارتقاء بالمهنة إلى المستوي المطلوب. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين وتقويم إمكانية استخدامها في تنظيم الممارسة المهنية وتطويرها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الحاجة الملحة والمستمرة من جانب أعضاء المهنة لمعايير عامة تغطي المجالات المختلفة للعمل المهني، وتفي باحتياجات وتوقعات مجتمع الأعمال وتحظى بالقبول العام وتتمتع بقوة مهنية ملزمة لكل من يمارس المهنة، وتتزايد هذه الحاجة في فلسطين عن غيرها من بقية دول العالم وذلك لأن مهنة تدقيق الحسابات تعد مهنة حديثة النشأة فهي لم تتبلور كمهنة مستقلة إلا مع إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية والزيادة الملحوظة في عدد شركات المساهمة والتي تحتاج إلى تقرير التدقيق مما دفع بالعديد من المهتمين بالمهنة إلى اعتبار تبنى معايير التدقيق الدولية قد أصبح ضرورة عالمية وإقليمية ومحلية خاصة في دولة تفتقر إلى وجود معايير محلية. إلا أن هذا التبني ما لم يرافقه دراسات جيدة لهذه المعايير تحدد الخصوصيات المحلية ومدى إمكانية تطبيقها ضمن هذه الخصوصيات سيفقد محتواه ومضمونه.

كما تنبع أهمية الدراسة كمساهمة للارتقاء بمهنة التدقيق في فلسطين (قطاع غزة) ودعم المقومات التي ترتكز عليها من خلال إجراء دراسة ميدانية لواقع مهنة التدقيق في فلسطين والعمل على تشجيع تطبيق معايير التدقيق دعمًا لمسيرة التنمية ومتطلبات الاقتصاد في عصر التحديات والعولمة.

فرضيات الدراسة:

1- لا يوجد التزام من قبل غالبية المهنيين في قطاع غزة بمعايير التدقيق المتعارف عليها عند فحص البيانات المالية المنشورة.

2- لا تتلاءم معايير التدقيق المطبقة حاليًا في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في فحص وتدقيق البيانات المالية المنشورة.

3- لا تؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية.

4- لا تتوافر لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية.

الدراسات السابقة:

أولاً- دراسات عربية:

1- دراسة **(السعايدة، وأبو طبنجة: 2004)**، وهدفت إلى استعراض مراحل تطور مهنة المحاسبة في الأردن والتعرف على الثغرات الموجودة في القانون المؤقت لتنظيم المهنة رقم (73) لسنة 2003. ومن أهم نتائج الدراسة أن القانون أعاد تنظيم مهنة تدقيق الحسابات وأهمل فرع المحاسبة، كما زاد القانون من درجة تدخل الدولة في تنظيم المهنة، ولم ينص القانون صراحة على اعتماد معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في الأردن. ومن أهم التوصيات، إعادة النظر في القانون المؤقت من أجل تدارك الثغرات المهنية والتنظيمية فيه وإبراز شقي المهنة، تقليص الوجود الحكومي في تنظيم المهنة، ضرورة إشراك كافة الفئات المختصة والمهتمة عند تطوير المهنة.

2- دراسة **(فرج، والخضيري، 2004)**، واستهدفت تبيان واقع مهنة تدقيق الحسابات في ليبيا من حيث دور الهيئات والمنظمات المشرفة على تنظيم المهنة، وكذلك استعراض التشريعات والقوانين التي لها علاقة بممارسة المهنة. ومن أهم نتائج الدراسة أن هذه المنظمات لم تقم بالدور المناط بها في تنظيم وتطوير المهنة، هناك نقص في مجال التشريعات المتعلقة بتنظيم المهنة، وسيطرة الدولة على أعمال التدقيق مما أفقد المهنة معناها. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالتعليم المحاسبي ومواكبة التطورات الحديثة للمهنة، وحث نقابة المحاسبين والمراجعين القانونيين على إصدار مجلة علمية مهنية متخصصة وإصدار معايير للمحاسبة والتدقيق تتلاءم مع البيئة الليبية، والتنسيق بين الدولة والنقابة فيما يتعلق بتنظيم والإشراف على المهنة.

3- دراسة **(التميمي، زيدان، 2004)**، وقد تناولت المعوقات التي تواجه مهنة المحاسبة والتدقيق في اليمن وسبل التغلب عليها، وزيادة كفاءتها وتفعيل دورها في المجتمع. ومن أهم نتائج الدراسة أن أبرز مشكلات المهنة اليوم تتمثل في غياب التشريعات القانونية المختصة بتطوير مهنة المحاسبة والتدقيق، غياب الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق، وغياب الدور المهني لجمعية المحاسبين القانونيين اليمنيين. ومن أهم التوصيات، ضرورة إنشاء معهد متخصص للمحاسبة والتدقيق لتدريب المحاسبين وتأهيلهم بكفاءات علمية، والعمل على إعادة النظر في التشريعات القانونية المنظمة للمهنة.

4- دراسة (**النجار، 2004**)، وهدفت إلى دراسة واقع مهنة المحاسبة وسبل تطويرها في الأردن. ومن أهم نتائج الدراسة أنه لتطوير مهنة المحاسبة لا بد من الاهتمام بثلاث جوانب هي: الممارسون للمهنة، المستفيدون من خدمات المهنة، ووسائل الممارسة. ومن أهم التوصيات، سن تشريع خاصة بتنظيم المهنة للمحاسبين وآخر للمدققين، ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية بحيث ينسجم مع الأنظمة والقوانين الوطنية، العمل على تقليل الفجوة بين التعليم المحاسبي والممارسة العملية.

5- دراسة (**الراشد، 2001**)، وقد بينت أن أبرز المعوقات التي تواجه مهنة تدقيق الحسابات بدولة الكويت تتمثل في عدم وجود ميثاق شرف للمهنة وغياب الالتزام القانوني بضوابط ومعايير المهنة، وغياب الدور المهني لجمعية المحاسبين والمراجعين الكويتيين وغياب القواعد المنظمة للسلوك المهني. ومن أهم توصيات الدراسة، ضرورة تبني ميثاق شرفي للمهنة وزيادة تأهيل المنتسبين للمهنة.

6- دراسة (**السمهوري وسعادة، 1997**)، وقد هدفت إلى معرفة مدى حاجة المجتمع لمعايير تدقيق خاصة به ودراسة مدى أهمية تضمين معايير التدقيق للقيم الاجتماعية (الاقتصادية، السياسية، الدينية، النظرية، الجمالية). وقد بينت الدراسة بما أن لكل مجتمع ظروفه الخاصة به سواء كانت ظروفًا اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو دينية فيجب العمل على إيجاد معايير خاصة بكل مجتمع ومختلفة من مجتمع لآخر. ومن أهم توصيات الدراسة أنه على الجمعيات المهنية والجهات الأكاديمية إجراء البحث المستمر لتحديد مدى ملاءمة معايير التدقيق الدولية ومعايير المحاسبة الدولية ووفائها لظروف المجتمعات المختلفة ومتطلباتها واحتياجاتها ومنها المجتمع الأردني وأخذ الملائم منها وتطويعها لتكون ملاءمة مع الظروف المحلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الدينية) وإضافة ما تتطلبه البيئة المحلية.

7- دراسة (**مطر، 1997**)، وقد خلصت إلى أن الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية من قبل المهنيين (محاسبين ومدققين) يعد واحدًا من أهم شروط اكتساب الدول لعضوية هذه المنظمة. كما بينت الدراسة أن المهنيين الأردنيين يؤيدون تأييدًا قويًا الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية ولكن بعد تكيفها بما يتفق ومتطلبات البيئة الأردنية وظروفها.

8- دراسة (**الشمري، 1994**)، وقد خلصت إلى أن تطبيق معايير التدقيق الدولية أو الاستعانة بها في إصدار معايير محلية بعد إجراء التعديلات عليها يؤدي إلى تخفيف احتمالات حدوث المشكلات المتوقعة عند إعداد القوائم المالية الموحدة للشركات متعددة الجنسيات، مما يضفي عليها مزيدًا من

الثقة ويجعلها قابلة للمقارنة والتحليل المالي على النطاق الدولي. وقد أوصت الدراسة باعتبار المعايير الدولية للتدقيق الأساس لإصدار معايير محلية في الدول النامية ثم يأتي بعد ذلك تعديلها لتلاءم الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية لكل دولة.

9- دراسة **(الوابل، 1990)**، ويرى الكاتب أنه من الأفضل الاستعانة بالمعايير المعمول بها في بعض الدول كأساس لوضع معايير المحاسبة في المملكة العربية السعودية شريطة أن يراعى في وضع هذه المعايير الخصوصيات البيئية والخصائص والظروف السائدة في المجتمع السعودي.

10- دراسة **(عثمان، 1989)**، وقد كشفت الدراسة عن عدم فعالية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الدول النامية حيث نشأت عن محاولة تطبيقها مشكلات أدت إلى الإضرار باقتصادياتها وأشارت إلى أن استنباط معايير محاسبية موحدة يعد مرفوضًا عند المفاهيم الأولية التي تقع على قمة بناء النظرية المحاسبية لأنها تعتمد على افتراض سابق مؤداه وجود اتفاق عام على القيم والمعتقدات التي يتبناها كل فرد.

11- دراسة **(الصعيدي، 1989)**، وقد بينت أنه لا يمكن الجزم بعمومية معايير التدقيق وملاءمتها لكل زمان ومكان لاختلاف الظروف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية السائدة من مجتمع لآخر وأشارت إلى إمكانية الاستفادة من معايير التدقيق المقبولة والمطبقة في بلدان أخرى من خلال تطويرها بما يلائم احتياجات وظروف المجتمع المحلي، كما أشارت إلى إمكانية إضافة بعض المعايير طبقًا لمتطلبات البيئة المحلية والنظام الاقتصادي للدولة.

12- دراسة **(محمود، 1989)**، وقد بينت أن معايير التدقيق الدولية الصادرة عن لجنة التدقيق الدولية التابعة لاتحاد المحاسبة الدولي قد روعيت عند إعدادها الظروف البيئية لكل دولة من دول الاتحاد وتوافر لتلك المعايير إمكانية التطوير والتحديث المستمران من خلال لجان المتابعة المنبثقة عن الاتحاد وبينت الدراسة أن تلك المعايير أضافت أفاقًا جديدة لعملية التدقيق وفتحت مجالات لم تتطرق لها المعايير السابقة وحددت بشكل قاطع بعض الأمور التي أغفلتها المعايير السابقة وعلى الأخص المعايير الصادرة عن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي.

13- دراسة **(توفيق، 1987)**، وقد خلصت الدراسة إلى أن المحاور الرئيسة التي يتم بناؤها لتنظيم السياسة المحاسبية تنبثق من إطار فكري كامل للمحاسبة تتمشى مع عناصر بيئة المحاسبة المالية في المجتمع (عوامل الاقتصاد، والتشريع، والسياسة، والارتباطات الدولية للمجتمع).

14- دراسة (عبد الله، 1982)، وتمركزت حول مهنة تدقيق الحسابات في الأردن والكويت للأنظمة والقوانين المنظمة للمهنة ومن حيث الشروط اللازمة لمزاولة المهنة وكذلك تعيين مدقق الحسابات وتعدد المحاسبين وتحديد الأتعاب وقواعد السلوك المهني وحقوق وواجباته ومسئوليات المدقق. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة أن يكون الترخيص لمزاولة مهنة التدقيق من جهة مهنية لا حكومية وضرورة وضع دستور أخلاقي للمهنة، والالتزام بقواعد ومعايير تدقيق متعارف عليها.

ثانيًا- دراسات أجنبية:

1- دراسة (**Zaid, 1993**)، وقد أشارت إلى أن صياغة معايير التدقيق وتفسيرها قد تختلف من مجتمع لآخر بل أن تفسير هذه المعايير قد يختلف من وقت لآخر في نفس المجتمع وتؤكد دراسة عمر أن هناك عوامل محلية وعوامل دولية تؤثر على إقرار وتفسير معايير التدقيق ومن هذه العوامل العقيدة، المجتمع، الاقتصاد، التشريعات القانونية، التجارة الخارجية.

2- دراسة (**Gambling, 1974**)، والتي بينت أن المبادئ المحاسبية أو النظرية المحاسبية مرتبطة تمامًا بالثقافة (نظام متكامل يشتمل على المعرفة، والقانون، والروح المعنوية، والعادات، والإمكانيات الأخرى، وتقاليد الأفراد كأعضاء في مجتمع ما) على أساس أن كل ثقافة ينبغي أن يكون لها نظريتها المحاسبية في المجتمعات المختلفة إلى المدى الذي تختلف فيه ثقافة المجتمع عن غيره من المجتمعات ويرجع السبب الرئيس لاختلاف المبادئ المحاسبية أو النظرية المحاسبية باختلاف المجتمعات إلى أن كل فرد في المجتمع وكل ثقافة معينة لها نظامها الخاص بتقييم الاستراتيجيات والبدائل المتاحة لها.

3- دراسة (**Moontiz, 1961**)، أكد فيها أن الفروض التي تشتق منها المبادئ والقواعد المحاسبية تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونماذج السلوك والعادات لكل قطاعات المجتمع التجاري، كما رأى ضرورة فهم وتفسير هذه الفروض، وذلك لتوفير الأساس اللازم لصياغة المبادئ وتطوير القواعد اللازمة لتطبيق المبادئ في ظروف معينة.

وفي ضوء استعراض نتائج الدراسات السابقة، يرى الباحثين أن النتائج قد انقسمت إلى ثلاثة اتجاهات وهي:

الاتجـاه الأول- يرى عدم الأخذ بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية، انطلاقًا من أن لكل مجتمع خصوصيته الاجتماعية والسياسية والقانونية والتعليمية والدينية، وهذا لا ينسجم برأيهم مع الأخذ بمعايير عالمية موحدة.

الاتجاه الثاني- يرى أن من الضروري الاستعانة بالمعايير الدولية للمحاسبة وتدقيق الحسابات، لوضع معايير محلية، بحيث تراعي هذه المعايير الخصوصيات والخصائص والظروف السائدة في المجتمع.

الاتجاه الثالث- يرى ضرورة الأخذ بالمعايير الدولية، باعتبارها تضفي المزيد من الثقة في القوائم المالية وتجعلها صالحة للمقارنة ويُعد الالتزام بها مقدمة للاندماج في الأسواق العالمية.

أهم ما يميز هذه الدراسة:

يعتقد الباحثان أن هذه الدراسة تتميز بما يأتي:

1- حسب علم الباحثين، تُعد هذه الدراسة المحاولة الأولى لدراسة إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين.

2- حسب علم الباحثين، فإن هناك نقصًا في عدد البحوث والدراسات التي تهدف إلى تبيان إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين، لذلك جاءت هذه الدراسة لسد بعض النقص.

الإطار النظري للدراسة:

يمكن القول بأن التدقيق أحد العلوم التطبيقية فهو يعني بالتطبيقات والمشكلات التي تواجه المهنة وتلعب دورًا هامًا في الحياة الاقتصادية من خلال طبيعتها الانتقادية وما يقدمه المدقق من تقارير تمنح الثقة في القوائم المالية وتجعلها أساسًا صالحًا لاتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة وجذب الاستثمارات. كما أنه يرجع أصل كلمة تدقيق (Audit) إلى الفعل اللاتيني (Audire) الذي يعني "يستمع" حيث كان قدماء المصريين واليونان أول من عرف التدقيق فكانوا يكلفون مساعديهم بالاستماع إلى الحسابات. والتدقيق نظام مستقل بذاته وليست فرعًا من فروع المحاسبة، حيث إن التدقيق مهمة انتقادية يقوم بها المدقق لفحص واختبار البيانات المحاسبية في الدفاتر والسجلات لإبداء الرأي بهدف التأكد من صحتها ودرجة الاعتماد عليها. ووضعت لجنة المفاهيم الأساسية للتدقيق المنبثقة عن جمعية المحاسبين الأمريكية تعريفًا للتدقيق حيث رأت اللجنة أن التدقيق هو "عملية منظمة ومنهجية للحصول على قرائن

وأدلة الإثبات المتعلقة بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية بطريقة موضوعية للتحقق من درجة التطابق بين هذه الحقائق وبين المعايير المحددة مقدمًا وتوصيل النتائج إلى الأطراف المعنية - مستخدمي المعلومات" (هنكي وتوماس، 1989).

وقد عرفت اللجنة البريطانية لأصول التدقيق APC التدقيق بأنه "الفحص المستقل أو المحايد، ثم إبداء الرأي عن القوائم المالية للمنشأة من قبل مدقق معين لهذا الغرض وفقًا لأي التزام قانوني مناسب" (المجمع العربي للمحاسبين القانونين، 2001).

كما عرف (عبد الله، 2000) التدقيق بأنه "فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصًا انتقاديًا منظمًا بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة".

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف التدقيق بأنه "عملية فحص انتقادي منظم يقوم به شخص مستقل ومحايد بغرض إبداء الرأي حول مدى تعبير القوائم المالية عن الوضع المالي لمشروع معين خلال فترة زمنية معينة ومدى التزام معدي القوائم المالية بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها على أن يتم الفحص في ضوء الالتزام بمعايير التدقيق المتعارف عليها".

مراحل تطور تدقيق الحسابات:

مرت عملية تدقيق الحسابات منذ ظهور مهنة التدقيق حتى اليوم بعدة مراحل ساهمت في ترسيخ المفهوم والأهداف والإجراءات العامة للتدقيق هي (محمود، 1987):

1- ظهرت مهنة التدقيق في الفترة السابقة لعام 1500 والتي كان يستمع فيها المدقق إلى الحالات التي تعرض عليه حتى أن اسمه وهو (Auditor) اشتق من الكلمة اللاتينية وهي (Audire) بمعنى يستمع وانصب الاهتمام الأساس للتدقيق في تلك الفترة على منع التزوير من قبل المسئولين عن حيازة الأشياء المادية والتأكد من أمانتهم.

2- وتلي ذلك المرحلة التي تقع بين عام 1500 حتى 1850 والتي ظهر فيها نظام القيد المزدوج بمعرفة الإيطالي "لوكاباتشيلو" وانصب هدف التدقيق على حماية الممتلكات وأهمها النقدية والبضاعة مع توجيه بعض الاهتمام لمنع واكتشاف الأخطاء والغش.

3- وبعدها جاءت المرحلة التي تقع في الفترة ما بين عام 1850 حتى 1905 والتي تميزت بظهور الشركات المساهمة الكبيرة الحجم التي نتجت عن الثورة الصناعية. وظهرت الحاجة إلى وجود اتحاد لمهنة التدقيق وانصب الهدف الأساس للتدقيق على اكتشاف الأخطاء والغش والعمل على منعهما، مع توجيه بعض الاهتمام لفحص نظام الرقابة الداخلية من خلال الطرائق المحاسبية المستخدمة، واستخدام أسلوب الفحص بالعينة على نطاق محدود بعد أن كان الأسلوب السائد في التدقيق هو الفحص التفصيلي لجميع العمليات.

4- وكانت المرحلة الرابعة لتطور التدقيق في الفترة ما بين عام 1905 حتى 1933 وانصب الهدف الأساس للتدقيق في تلك الفترة على التأكد من صحة وعدالة المركز المالي وبدأ الاعتراف بنظام الرقابة الداخلية، وإعداد برنامج للتدقيق مع تغير أسلوب التدقيق من التدقيق التفصيلي إلى استخدام أسلوب العينة.

5- ثم جاءت المرحلة الخامسة في الفترة من 1933 حتى 1940 وتميزت تلك الفترة رغم قصرها بالتطور الواضح في أهداف وأساليب التدقيق وأصبح الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية كنظام مستقل عن النظام المحاسبي المطبق بالمنشأة، وأصبح أسلوب الفحص بالعينة هو القاعدة وليس الاستثناء، كما ظهر أهمية الربط بين حجم العينة وكيفية اختيارها ومدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

6- تُعد المرحلة الأخيرة من مراحل تطور التدقيق في الفترة من عام 1940 حتى الآن وتميزت تلك الفترة باعتبار إبداء الرأي الفني المحايد في عدالة القوائم المالية هو الهدف الأول والرئيس للتدقيق، وازداد الاهتمام والاعتماد على نظام الرقابة الداخلية.

ومن خلال استعراض مراحل تطور مهنة التدقيق نجد أن التطور فيها قد أخذ اتجاهين هما:

الاتجاه الأول- وهو اتجاه رأسي، وذلك يرفع كفاءة التدقيق التقليدية (المالية) دون توسيع لمجالها ومن خلال الاستعانة بالأساليب المتطورة مثل الحاسب – العينة الإحصائية – التحليلات المالية وبحوث العمليات.

الاتجاه الثاني- وهو اتجاه أفقي، من خلال توسيع مجال التدقيق وعدم الاقتصار على شكلها التقليدي القائم على التدقيق الحسابي والمستندي والفني للدفاتر والسجلات وإبداء الرأي الفني المحايد إلى أداة لتوفير المعلومات لخدمة أطراف متعددة منها إدارة المشروع كما ظهر التدقيق الاجتماعي والذي يهتم بتقييم الأداء الاجتماعي للمشروعات.

معايير التدقيق .. أهميتها وعلاقتها بمسئولية مدقق الحسابات:

يعتمد التدقيق كمهنة على مجموعة من المعايير المتعارف عليها والتي تحظى بالقبول العام وقد جاءت هذه المعايير نتيجة لجهود الهيئات المهنية المختصة وتهدف معايير التدقيق إلى تحديد الكيفية التي يتم بها ممارسة وظيفة التدقيق وتعد بمثابة المقياس أو الأنموذج الذي يستخدم في الحكم على نوعية العمل الذي يقوم به المدقق وقد عرف (Kohler, 1972: 40) المعيار بأنه: "هدف مرغوب ومطلوب تحقيقه أو نمط يتأسس بالعرف".

ومن الضروري أن يلتزم المدقق في أدائه لوظيفة التدقيق بمعايير متعارف عليها تكون هي الأساس الذي يستند إليه المدقق لتأكيد بذله العناية المهنية الواجبة وذلك حتى لا يتحمل مسئولية في حال ظهور أي غش أو تلاعب بعد ذلك. وقد عرفت لجنة القواعد الدولية المعيار المحاسبي بأنه: "قواعد إرشادية يرجع إليها المهنيون لدعم اجتهادهم واستلهام حكمتهم، ولكنها لا تلغي هذه الحكمة أو الاجتهاد، كما أنها وصف مهني رفيع المستوى للممارسات المهنية المقبولة قبولاً عامًا تهدف إلى تقليل درجة الاختلاف في التعبير أو الممارسة في الظروف المتشابهة وتعتمد كإطار عام لتقييم نوعية وكفاءة العمل الفني ولتحديد طبيعة وعمق المسئولية المهنية" (الراوي، 1995).

كما أن للمعيار وظيفتين أساسيتين: فهو يعد من ناحية أداة اتصال وتوضيح لطبيعة متطلبات التدقيق لمختلف الجهات، ومن جهة أخرى يعد وسيلة لتقييم الأداء المهني للمدقق بعد القيام بعملية التدقيق (نور، 1980).

نطاق وأهداف معايير التدقيق:

لقد وضعت معايير التدقيق حتى يستطيع الأشخاص الذين سيمارسون أعمالهم كمدققين للحسابات تأدية واجباتهم على درجة عالية من الأهلية والمهارة التي تتطلبها المهنة وتوافر هذه المعايير لتقرير المدقق إمكانية الموثوقية ويجب أن تغطي معايير التدقيق كل جوانب عملية التدقيق حتى يتحقق لمن يعتمد على تقرير المدقق الاعتقاد بأن (Stamp and Moonitz, 1982):

1- المدقق أمين ونزيه وموضوعي ومستقل.

2- أن المدقق قد حصل على أدلة الإثبات الكافية.

3- فهم الرأي الذي عبر عنه المدقق.

ويمكن القول بأن معايير التدقيق المطبقة في معظم دول العالم يمكن تقسيمها في ثلاث مجموعات من المعايير على النحو الآتي:

المجموعة الأولى- المعايير العامة:

وهي تتعلق بالتأهيل العلمي والعملي للمدقق واستقلاليته وحياده وبذله للعناية المهنية الواجبة وهي معايير يجب تحققها قبل التعاقد على أي عملية تدقيق.

المجموعة الثانية- معايير العمل الميداني:

وهي تتعلق بالتنفيذ الفعلي الميداني لعملية التدقيق من حيث التخطيط والإشراف وحصول المدقق على أدلة كافية تمكنه من إبداء الرأي الفني المحايد حول القوائم المالية محل التدقيق.

المجموعة الثالثة- معايير إعداد التقرير:

وتتعلق بطبيعة تقرير المدقق من حيث الشكل والمضمون وكيفية إعداد هذا التقرير والمبادئ التي يعد وفقًا لها ومسئولية المدقق عن هذا التقرير. ويعد التزام المدقق بهذه المعايير في أدائه لوظيفة التدقيق الوسيلة التي تضفي الثقة على أن القوائم المالية قد روجعت وفقًا لمجموعة من المعايير المقبولة والمطبقة والتي تحظى بالقبول العام من جميع المعنيين. ويجب أن تشمل معايير التدقيق كل الجوانب المحيطة بعملية التدقيق حتى تؤدي مجموعة الوظائف الآتية (الصعيدي، 1989):

1- تعد معايير التدقيق أنموذجًا يقتدي به المدقق عند أداء واجباته المهنية وممارسة العملية.

2- المعايير أداة اتصال وتوضيح لطبيعة متطلبات عملية التدقيق للجهات المختلفة المستفيدة منها.

3- تعد وسيلة لتقويم الأداء المهني.

4- تحدد المتطلبات والمواصفات الشخصية المفروض توافرها فيمن يقوم بعملية التدقيق.

5- تزيد الثقة في التدقيق وتقضي على أي منفذ يتسرب منه الشك في الاعتماد عليها كمهنة معترف بها.

6- تساعد المعايير في جعل مهنة التدقيق ذات كيان مستقل والتي بدونه تصبح مزاولة المهنة وظيفة آلية.

7- تحدد معايير المواصفات الفنية لإعداد تقرير التدقيق وتبيان طبيعة ومحتويات هذا التقرير (كامل، 1990).

8- توفر المعايير للمدقق أساسًا موضوعيًا للتقويم الذاتي في ضوء إطار المسئولية المهنية.

9- تعطي المعايير للهيئات التشريعية والمحاكم تصورًا واضحًا عن درجة الأداء المهني المتوقع من المدقق وتساعد هذه الجهات على تفهم المحتوى الفني لتقريره.

10- تصبح مهنة التدقيق في غير المكان الملائم لها عند غياب المعايير منها مما يتيح الفرصة أمام الحكومات إلى سن التشريعات التي تحول المهنة إلى وظيفة حكومية.

11- تعد المعايير بمثابة المقاييس التي توضح مدى التزام المدقق بمبادئ التدقيق والأهداف العامة لها.

12- تساعد المعايير في تعليم المهنة للمبتدئين، حيث تستخدم كأساس لإعداد الأجيال القادمة من المدققين وتوضح الإطار العام لمسئولياتهم المهنية.

13- توفر معايير التدقيق لمستخدمي القوائم والتقارير المالية الثقة في رأي المدقق حيث إن هذه المعايير تتسم بالموضوعية والقبول العام، وتوضح لهم الكيفية التي تم بها الفحص الذي قام به المدقق والمسئولية التي يتحملها ودرجة الاعتماد على ما ورد في القوائم المالية من بيانات ومعلومات.

العلاقة بين معايير وإجراءات التدقيق:

تختلف إجراءات التدقيق عن معاييرها، فهي تمثل الوظائف والأنشطة والتصرفات التي يجب أداؤها لتحقيق أهداف التدقيق وتنفيذ عملية التدقيق، وهي تخضع للتقدير الشخصي والاجتهاد من قبل المدقق. وتتغير إجراءات التدقيق من عملية لأخرى حسب متطلبات المشروع وبيئته. في حين أن معايير التدقيق تتعلق بما يجب على المدقق الالتزام به حرفيًا لإتمام عملية التدقيق ومن المفترض أن تتولى جهات مهنية وضع هذه المعايير التي تكون بمثابة الخطة التي تتيح للمدقق القيام بعمله على الوجه الأكمل.

تطور وأهمية معايير التدقيق الدولية:

نظرًا لأهمية مهنة التدقيق في إظهار المصداقية والثقة في القوائم المالية، ظهرت المحاولات الجادة لتوفير قواعد وأصول ممارسة مكتوبة لهذه المهنة، بحيث يمكن الرجوع إليها والعمل بموجبها عند اللزوم. ونتيجة لجهود العديد من الجهات المهنية القطرية في الدول المتقدمة، استطاعت هذه الدول وضع قواعد متعارف عليها كانت الأساس لتطوير هذه المهنة في بلدانهم. ومع تطور الفكر الاقتصادي وظهور فكرة العولمة، وتحرير تجارة السلع والخدمات من خلال منظمة التجارة العالمية، بدأ التوجه نحو إيجاد وإرساء قواعد وأصول لممارسة المهنة تحظى بالقبول العام على المستوى الدولي.

وقد أسفرت هذه الجهود عن تشكيل الاتحاد الدولي للمحاسبين، بهدف تطوير وإصـــدار المعـــايير والبيانات حول التدقيق والخدمات ذات العلاقة (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 1998). ومن هنا تم إصدار مجموعة من المعايير المحاسبية الدولية من قبل لجنة المعايير الدولية للمحاسبة ومن ثم بعد ذلــك تــم إصدار معايير التدقيق الدولية وقد لاقت هذه المعايير القبول الواسع من دول العالم المتقدمة سواء مــن الجهات الحكومية أو الهيئات المهنية المختصة. في حين تباين موقف الدول النامية من هذه المعـــايير حيث إنقسم إلى اتجاهين:

الاتجاه الأول– ويدعو إلى تبني وتطبيق المعايير الدولية وذلك دون تحفظ وتطبيقها في جميع مجالات المهنة. وقد بنى أنصار هذا الاتجاه رأيهم على الأسباب الآتية (أبو غزالة، 1987):

1– تعد المعايير الدولية محصلة ونتيجة لمجموعة من الدراسات المتعمقة التي قامت بها لجان فنية على درجة عالية من التخصص.

2– عند تشكيل اللجان التي قامت بإعداد هذه المعايير تم مراعاة التمثيل النسبي للدول الناميـــة لتكـــون المعايير على درجة من المرونة يراعى خصوصيات الدولة النامية البيئيـــة والحـــضارية وجميـــع جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

3– توافر ميزة القبول على المستوى الدولي لهذه المعايير مما يساعد في إعداد القوائم المالية الموحـــدة للشركات الدولية.

4– سيوفر اتباع هذه المعايير للقوائم المالية للشركات الدولية الموثوقية اللازمة لمستخدميها كما يجعلها قابلة للمقارنة والتحليل المالي.

5– تبني تلك المعايير سيوفر على الدول النامية تكلفة وجهد إعداد معايير محلية.

6– قابلية المعايير الدولية للتطوير المستمر من خلال عمل اللجان الفرعية المتخصصة في هذا المجال.

الاتجاه الثاني– ويرى عدم الحاجة لوجود معايير موحدة على مستوى العالم ويدعو إلى إصدار وتطبيق معايير خاصة بكل قطر تكون أكثر ملائمة للظروف المحيطة وبالبيئة المحاسبية الخاصة بهذا القطر. وقد بنى أنصار هذا الاتجاه رأيهم على الأسباب الآتية (أبو غزالة، 1981):

1– المنظمات التي شاركت في اللجان التي أعدت المعايير معظمها من الدول المتقدمة. وبذلك ستكون المعايير متحيزة للتطبيقات المحاسبية في هذه الدول.

2- تختلف طبيعة واحتياجات مستخدمي القوائم المالية في الدول النامية عما هي عليه في الدول المتقدمة. وهذا الاختلاف سينعكس حتمًا على طبيعة النظم المستخدمة في كل قطر من الأقطار، وبالتالي سينعكس على قواعد الإفصاح وشكل البيانات والقوائم المالية.

3- للدول النامية خصوصياتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية. وفي هذا المجال لا تعتبر معايير التدقيق الدولية ملائمة لهذه الخصوصيات.

ولكن على الرغم من الاختلاف السابق والتباين في وجهات النظر، فقد قامت العديد من دول العالم بتبني وتطبيق هذه المعايير في حين تقوم دول أخرى بدراستها في محاولة لتطبيقها.

نطاق معايير التدقيق الدولية:

اعتمدت اللجنة الدولية لمهنة التدقيق في إصدارها للمعايير الدولية للتدقيق والبيانات المرفقة على الهدف الأساس لمهنة التدقيق والذي اشتمل عليه المعيار الأول من معايير التدقيق والذي حدد كالآتي (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 1998): "إن الهدف من مراجعة البيانات المالية هو تمكين المدقق من إبداء رأيه فيما إذا كانت البيانات المالية قد أعدت من جميع النواحي الأساسية، وفقًا لإطار تقارير مالية محددة، والعبارات المستعملة لبيان رأي المدقق هي - تعبر بصورة حقيقية وعادلة (True and Fair) أو تمثل بعدالة (Fairness) من جميع النواحي الجوهرية - لها نفس المعنى".

وهذا الرأي يعزز مصداقية البيانات المالية ولكن لا يمكن اعتبار هذا الرأي هو تأكيد للنمو المستقبلي للمنشأة وقد راعت اللجنة عند إصدارها للمعايير ما يلي:

1- أن المعايير الدولية لتدقيق الحسابات الصادرة عن اللجنة لا تعطي الأولوية في التطبيق عند تعارضها مع المعايير المحلية.

2- يتم الالتزام بالمعايير الدولية لتدقيق الحسابات عند تدقيق أو فحص مستقل بغرض إبداء الرأي بالمعلومات المالية لأي وحدة بغض النظر عن حجمها وهدفها وشكلها القانوني كما أنه قد يتطلب الأمر الالتزام بهذه الأدلة كلما أمكن ذلك في جميع الأنشطة التي يقوم بها مدققوا الحسابات (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 1989).

3- يختلف شكل ومحتوى معايير تدقيق الحسابات الصادرة في دول العالم المختلفة ولذلك فإن اللجنة في سعيها للحصول على القبول الدولي لمعاييرها تأخذ البيانات والتباين بينها بعين الاعتبار عند إصدار المعايير الدولية لتدقيق الحسابات.

4- يتم تحديد مدى الالتزام بالمعايير الدولية لتدقيق الحسابات في مقدمة أو إرشاد كل معيار على حدة.

5- تتحكم الأنظمة المحلية الخاصة بالقوانين واللوائح والأنظمة الحكومية والمهنية في كل بلد وبدرجات متفاوتة بالممارسة المهنية المتبعة في تدقيق الحسابات.

6- لا تملك لجنة معايير التدقيق الدولية أي سلطة إلزامية لتنفيذ المعايير الدولية للتدقيق وإنما يعتمد ذلك على جهود الأعضاء في إقناع دولهم على الالتزام بها.

خصائص وأهداف معايير التدقيق الدولية:

تتمتع معايير التدقيق الدولية بالعديد من الخصائص والأهداف (محمود، 1989):

أولاً- خصائص معايير التدقيق الدولية:

1- تميزت هذه المعايير بالعمومية أي تركيزها على الأساسيات دون الخوض في التفاصيل مما يتيح المرونة عند تطبيق هذه المعايير.

2- استخدمت اللجنة لفظ إرشادات التدقيق بدلاً من معايير التدقيق وذلك حتى تستطيع دول العالم تكييف هذه المعايير مع الظروف المحلية لكل دولة.

3- تعد هذه المعايير الأكثر عمومية وشمولاً على مستوى العالم لأنها صادرة عن تجمع يضم معظم دول العالم وقد وضعت فيها خلاصة تجارب هذه الدول في مجال التدقيق.

4- تتسم معايير التدقيق الدولية بمواكبة التطورات المستحدثة في مجال التدقيق من خلال إصدار معايير جديدة باستمرار.

ثانيًا- أهداف معايير التدقيق الدولية.

سعت اللجنة الدولية لممارسة التدقيق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك بإصدار معايير التدقيق ومنها:

1- تقليل الاختلافات في طرائق عرض القوائم المالية خاصة للشركات متعددة الجنسيات وهذا يتحقق بتطبيق معايير التدقيق الدولية التي يجب أن تكون مسبوقة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية.

2- توافر المعايير الدولية للقوائم المالية التي تعد وتدقق بموجبها ميزة على درجة كبيرة من الأهمية هي ميزة القبول على المستوى الدولي.

3- مساعدة دول العالم النامي في تطوير معاييرها الخاصة في ضوء الاسترشاد بالمعايير الدولية.

4- تشجيع انتقال الأموال والاستثمار الدولي وذلك من خلال توافر تقارير محاسبية مدققة وفقًا للمعايير الدولية.

5- تدويل مهنة التدقيق وتحويلها للعالمية.

مبادئ التدقيق الدولية:

تتطلب عملية التدقيق من المدقق الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية لتنفيذ إجراءات التدقيق وقد وضح المعيار رقم (200) من معايير التدقيق الدولية "الأهداف والمبادئ العامة التي تحكم تدقيق البيانات المالية" هذه المبادئ التي يجب الالتزام بها كالآتي (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 1989):

1- الأمانة والاستقلالية والموضوعية:

يجب على المدقق أن يكون مستقيمًا ونزيهًا وأمينًا ومخلصًا في عمله المهني وعليه أن يتوخى العدالة والموضوعية ولا يتحيز في إصدار حكمه لأي طرف. كما يجب عليه أن يكون مستقلاً من حيث المظهر والمضمون ولا تربطه مع العميل أي مصلحة تنال من أمانته ونزاهته مهما كان أثر هذه المصلحة.

2- السرية:

يجب على المدقق أن يحافظ على المعلومات التي تتوافر له أثناء عمله وألا يبوح بها إلى أي جهة أخرى دون إقرار خاص بهذا الشأن إلا في الحالات التي يصدر بها حكم قضائي بذلك.

3- الكفاءة والعناية المهنية للمدقق:

يجب على المدقق عند القيام بعملية التدقيق وإعداد التقرير عنها أن يلتزم بالعناية المهنية اللازمة وعند الاستعانة بمساعدين يجب أن يكونوا قد حصلوا على التدريب اللازم ولديهم الخبرة والكفاءة المناسبة في التدقيق، كما يجب على المدقق أن يحصل على المعرفة والمهارة المهنية من خلال التأهيل العلمي والعملي والوقوف على التطورات المهنية باستمرار على المستويين المحلي والدولي وكذلك المعرفة بالمتطلبات واللوائح والأنظمة المتعلقة بعمله.

4- **يجب أن يتصف سلوك المدقق بالصفات** التي تتفق وترفع من السمعة الطيبة للمهنة وأن يحافظ على قواعد السلوك المهني وعند مواجهة مواقف ينشأ عنها تعارض مصالح يجب أن يكون المدقق على وعي بها ولديه القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لكل حالة على حدة.

5- **عدم ممارسة الأنشطة التي تتعارض مع ممارسة المهنة:**

يجب على المدقق عدم ممارسة أي عمل أو نشاط يمكن أن يؤثر على موضوعيته واستقلاله وعلى السمعة الطيبة للمهنة.

موقف دول العالم من معايير التدقيق الدولية:

شهدت السنوات القليلة الماضية، اتجاه متزايد من قبل الهيئات المحاسبية القومية والجهات الحكومية المعنية في العديد من دول العالم والأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين نحو الأخذ بعين الاعتبار معايير التدقيق الدولية عند القيام بأعمال التدقيق وفي 3 يونيو 1995 عرض تقرير على لجنة ممارسات التدقيق الدولية، يوضح مكانة معايير التدقيق الدولية في كلٍ من استراليا والبرازيل وكندا وفرنسا وألمانيا والهند واليابان والمكسيك وهولندا والسويد والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ومصر.

وقد أوضح التقرير (فارس، ودعيه، 2001: 400) "قيام العديد من هذه الدول بترجمة المعايير إلى لغاتها الوطنية مثل البرازيل والمكسيك واليابان وهولندا ومصر ويتم أخذها بعين الاعتبار عند تطوير أو تدقيق وإعادة تنقيح معاييرها لتتفق مع المعايير التدقيق الدولية، بينما دول أخرى تقوم بالتركيز على نواحي الخلاف بين معاييرها والمعايير الدولية مثل فرنسا والولايات المتحدة، بينما تعترف بورصة الأوراق المالية في إنجلترا بالمعايير الدولية كمعايير مقبولة، وتقوم السويد بتطوير معاييرها بناء على المعايير الدولية، بينما تقوم كندا بمراجعة معاييرها على أساس المعايير الدولية".

وفي العالم العربي نصت المادة رقم (58) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق المال المصري رقم (95) لسنة 1993م (فارس، ودعيه، 2001: 400) "على أن تلتزم الشركات التي تقوم بطرح أوراقا مالية لها في اكتتاب عام بأن تعد التقارير المالية عن نشاط الشركة ونتائج أعمالها والقوائم المالية لها وتدقيق حساباتها طبقًا لمعايير المحاسبة وقواعد التدقيق الدولية".

وفي الأردن يمكن اعتبار القرار رقم (54) الصادر بتاريخ 1989/3/13م عن مجلس إدارة جمعية المدققين القانونين والقاضي باعتماد الأصول الدولية للمحاسبة والأدلة الدولية لتدقيق الحسابات في المملكة الأردنية الهاشمية من مطلع عام 1990 البداية نحو تبني وتطبيق المعايير الدولية من قبل الشركات المعنية وجميع المهنيين بلا استثناء.

مزايا تبني أدلة ومعايير التدقيق الدولية:

يحقق تبني وتطبيق معايير التدقيق الدولية مجموعة من المزايا من أهمها (الشمري، 1994):

1- توفير الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لإصدار معايير قطرية خاصة في الدول التي لا تمتلك تلك المعايير.

2- الأخذ بالمعايير الدولية يدفع بالمنشآت المحلية بقوة إلى الأسواق العالمية حيث إن البيانات المالية المنشورة والمعدة وفق معايير المحاسبة الدولية والمدققة وفق معايير التدقيق الدولية تمتلك مجموعة من العناصر الإيجابية أهمها المصداقية والقبول والقابلية للمقارنة مما سيعمق الثقة بهذه البيانات وسيعطي المنشآت قدرة أكبر على المنافسة في الأسواق العالمية.

3- تشكل معايير التدقيق الدولية التي صدرت حتى الآن إطارًا متكاملاً لمهنة تدقيق الحسابات أكثر شمولية من جميع المعايير القطرية وهذا يلبي حاجة جميع المهنيين في دول العالم المختلفة.

4- تتميز معايير التدقيق الدولية بالمرونة وذلك من خلال عملية مراجعة مستمرة لهذه المعايير من قبل اللجان الفرعية في اللجنة الدولية لممارسة التدقيق (IAPC) وذلك بهدف التأكد من ملاءمتها للظروف الراهنة وما يجري في العالم من تطورات مما يجعلها صالحة للتطبيق في دول العالم المختلفة.

5- يحقق تطبيق معايير التدقيق الدولية للشركات متعددة الجنسيات ميزة القبول والثقة في بياناتها المالية المنشورة والمدققة وفقًا لهذه المعايير كما تساعدها في طرح أسهمها في البورصات العالمية.

واقع مهنة التدقيق في فلسطين:

ظهرت في فلسطين تشريعات مهنية متقدمة في عام 1919، مستمدة من قانون الشركات البريطاني (عبد الله، 2000) وقد أبقى تشريع الشركات الفلسطيني لعام 1929 على نفس تلك النصوص والمواد وحدد أيضًا مجموعة من الأشخاص لا يحق لهم القيام بأعمال التدقيق مثل المساهمين والشركاء وموظفي ومديري الشركات. ولكن يمكن القول إن مهنة التدقيق كمهنة بدأت في فلسطين في بداية الثلاثينات من هذا القرن (حلس، 2000). وقد استمر العمل بتشريع الشركات الفلسطيني لعام 1929 حتى عام 1948 وهو تاريخ قيام الكيان الصهيوني على الأراضي الفلسطينية المغتصبة وما ترتب عن هذا من احتلال ما يقارب (78%) من الأراضي الفلسطينية وتقسيم ما تبقى منها إلى إقليمين وهما قطاع غزة الذي يخضع للسيادة المصرية والضفة الغربية وتخضع للسيادة الأردنية وما ترتب عن هذه السيادة من تطبيق للقوانين والتشريعات الخاصة بكل دولة على الأراضي التي تخضع لسيادتها.

وقد كانت في فلسطين قبل عام 1948 بعض شركات التدقيق التي مارست أعمال التدقيق وساهمت في تطور المهنة مثل شركة سابا وشركاه وقد بدأت أعمالها في القدس وانتقلت إلى عمان في عام 1948 وأسهمت هذه الشركة وغيرها من الشركات الفلسطينية بانتقالها إلى الأردن مساهمة فاعلة في تطوير الممارسة المهنية في المملكة.

وعليه يمكن القول بأنه لم يكن في فلسطين حتى مطلع الستينات قوانين تنظم مهنة تدقيق الحسابات وفي عام 1961 صدر في الأردن القانون رقم (10) لسنة 1961 وهو قانون مهنة تدقيق الحسابات وقد طبق هذا القانون في الأراضي الأردنية بالإضافة إلى تطبيقه في الضفة الغربية الفلسطينية. وقد استمر العمل بهذا القانون في الضفة الغربية حتى عام 1997 على الرغم من الاحتلال الصهيوني للضفة الغربية عام 1967.

وفي عام 1997 صدر قرار من رئيس دولة فلسطين وهو القرار رقم (17) لسنة 1997 وينص هذا القرار بتعميم تطبيق القانون رقم (10) لسنة 1961 وهو قانون مهنة التدقيق الأردني في جميع الأراضي الفلسطينية(*).

أما في قطاع غزة فقد كانت القوانين التي تنظم المهنة عبارة عن خليط من القوانين المصرية ومجموعة من الأوامر العسكرية الصهيونية حتى عام 1997 وهو تاريخ صدور قرار رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بتعميم تطبيق القانون رقم (10) لسنة 1961 السابق الذكر على جميع الأراضي الفلسطينية إلى أن صدر قانون مهنة تدقيق الحسابات رقم (9) لسنة 2004.

ويتضح من العرض السابق أن مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين والوطن العربي بصفة عامة، هي إحدى المهن التي دخلت النشاط الاقتصادي منذ زمن قصير نسبيًا، وقد زاد الاهتمام بهذه المهنة في العقود الثلاثة الأخيرة وذلك نتيجة لما شهدته البلاد العربية من تطورات اقتصادية واجتماعية متسارعة تمثلت بإنشاء الشركات المساهمة وما رافقها من انفصال للملكية عن الإدارة، وبالتالي ظهور الحاجة إلى وجود شخص مستقل ومحايد لطمأنة أصحاب الأموال من مالكين ومقرضين على سلامة أموالهم، وكذلك أسهمت التغيرات الاقتصادية في العالم العربي كتوسع الإنفاق العام والمشاريع المشتركة ودخول الشركات متعددة الجنسيات وتوسع نشاطها إلى خضم النشاط الاقتصادي في الوطن العربي، تطلب هذا إحداث تغيرات في الفكر المحاسبي والتطبيقات المحاسبية السائدة، وقد لاحظنا هذا في الاهتمام بتنظيم المهنة في سائر الأقطار العربية ولكن هذا الاهتمام لم يكن بالقدر الكافي للنهوض بالمهنة لتقابل مثيلاتها في العالم المتقدم.

(*) قرار رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية رقم (17) لسنة 1997، مجلة الوقائع الفلسطينية.

ويلاحظ في هذا المجال أن شركات التدقيق الأجنبية لا تزال تسيطر على الجزء الأعظم من سوق التدقيق العربية، فالدول العربية شأنها شأن الدول النامية الأخرى تشكو من قصور أنظمة المعلومات والأنظمة المحاسبية المرتبطة بها وحيث إن مهنة التدقيق ترتبط ارتباطًا وثيقًا وكليًا بالأنظمة المحاسبية فإن وضع المحاسبة وأنظمتها ينعكس بشكل مباشر على مهنة التدقيق، وعليه فإن ما تعانيه مهنة المحاسبة والتدقيق من نقص في المحاسبين المؤهلين علاوة على النظرة الاجتماعية المتدنية للمهنة حيث لا تعامل كمهنة مستقلة لها كيانها الخاص وإنما كمهنة تمليها اعتبارات قانونية، لذلك فإن المهنة في الوطن العربي لا تزال تفتقر إلى روح مواكبة التطور السريع في العالم.

منهجية الدراسة:

اشتملت منهجية الدراسة على تحديد مصادر البيانات ووسائل جمعها، ومجتمع وعينة الدراسة، واستبانة الدراسة، والمقابلات الشخصية، والطرائق والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، ويمكن إيجاز ذلك فيما يأتي:

أولاً- مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحثين على مصادر البيانات والمعلومات الآتية:

- **المصادر الأولية:** تتمثل في إعداد الاستبانة وإجراء المقابلات الشخصية.
- **المصادر الثانوية:** تتمثل في مراجعة واستقصاء أدبيات الدراسة والمتمثلة في الكتب والمقالات والبحوث والرسائل الجامعية العربية والأجنبية، خصوصًا التي تناولت معايير التدقيق الدولية.

ثانيًا- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مكاتب المحاسبة والتدقيق العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددها (106) مكتب حسب سجل المكاتب المعتمدة في جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية في قطاع غزة حتى عام 2005. واستهدفت فئة المدققين الرئيسين في هذه المكاتب بشكل خاص. بينما عينة الدراسة تكونت من (80) مكتب عامل تم اختياره بصورة عشوائية وهي تمثل ما نسبته (75%) من مجتمع الدراسة.

ثالثًا- المقابلات الشخصية:

قد تم إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من مدققي الحسابات العاملين في قطاع غزة كمدققين رئيسين في مكاتب التدقيق، ولديهم خبرة عملية في ممارسة العمل المهني تتراوح من (5 - 20) سنة وذلك بهدف الاستفادة في تصميم استبانة الدراسة.

رابعًا- أداة الدراسة:

قد تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ولقد اعتمد الباحثين في تصميمها على نتائج المقابلات بالإضافة إلى مجموعة من الأفكار تم الحصول عليها من قراءة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع وذلك بعد تطويرها لتتلاءم مع أهداف الدراسة وتمكن من التحقق من فرضيات الدراسة.

خامسًا- آلية توزيع الاستبانة:

قد تم توزيع الاستبانة توزيعًا مباشرًا من خلال تسليمها باليد لضمان وصولها، وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة من قبل المبحوثين (60) استبانة.

وقد تم تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان حُدّدت اعتمادًا على مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس (Five Point Likert Scale) وذلك على النحو الآتي:

درجة الموافقة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1
الوزن المئوي	%100	%80	%60	%40	%20

سادسًا- الطرائق والأساليب الإحصائية المستخدمة:

ولأغراض البحث لقد قام الباحثين باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) للقيام بعملية التحليل، وتحقيق الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، وقد تم استخدام مستوى دلالة (5%)، ويُعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة (Sekaran, 2005)، ويقابله مستوى ثقة يساوي (95%) لتفسير نتائج الدراسة التي أجراها الباحثين.

سابعًا- اختبار درجة مصداقية البيانات- كرونباخ ألفا Reliability Test- Alpha:

تفسر درجة المصداقية (Reliability) ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، وتعد القيمة المقبول إحصائيًا لمعامل كرونباخ ألفا (Chronbach's Alpha) هي (60%) فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فتعد ضعيفة (Sekaran, 2005). وقد تم بحث توافر الثبات الداخلي في إجابات أسئلة الاستبانة باستخدام معامل المصداقية - كرونباخ ألفا- لأسئلة الاستبانة مجتمعة والمتعلقة بفرضيات الدراسة. وقد تبين أن قيمة معامل كرونباخ ألفا هي (86.3%)، وهذا يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

يتم قبول الفرضية العدمية إذا كان المتوسط الحسابي لأسئلة الفرضية أقل من (3. 5) (الوسط الافتراضي) ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كان المتوسط الحسابي لأسئلة الفرضية أكبر من (3. 5).

نتائج الفرضية الأولى:

"لا يوجد التزام من قبل غالبية المهنيين في قطاع غزة بمعايير التدقيق المتعارف عليها عند فحص البيانات المالية المنشورة". ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الأسئلة إلى مجموعات تهدف كل مجموعة منها لقياس مدي الالتزام بأحد معايير التدقيق المتعارف عليها.

المعيار الأول- (المعايير العامة) معيار التأهيل العلمي والعملي:

يتضح من الجدول رقم (1) أنه لا يوجد التزام من قبل المبحوثين (المهنيين) في قطاع غزة بمعيار التأهيل العلمي والعملي حيث إن المتوسط الحسابي (3.44) أصغر من الوسط الافتراضي (3. 5). وتتمثل مظاهر عدم الالتزام في، أولاً- عدم توافر هيكل من المعلومات المتخصصة والمتطورة لمهنة التدقيق. ثانيًا- نقص برامج التدريب والتأهيل وانعدامها خلال سنوات الدراسة الجامعية. ثالثًا- عدم مشاركة المدققين في تطوير المهنة من خلال تقديم التوصيات لتطوير الدراسة الجامعية مما يترتب عليه نقص المعرفة التطبيقية لخريجي الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (1)
يوضح إجابات المبحوثين حول مدى الالتزام بمعيار التأهيل العلمي والعملي

م	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
1	يتوافر لمهنة التدقيق في قطاع غزة هيكل من المعلومات المتخصصة والمتطورة.	-	15	9	30	6	2.55
		-	25%	15%	50%	10%	
2	يشترط مستوي معين من المؤهلات والخبرات للدخول في مهنة التدقيق.	33	27	-	-	-	4.55
		55%	45%	-	-	-	
3	يعد التدريب المهني خلال سنوات الدراسة كافيا لمزاولة المهنة.	-	6	6	42	6	2.2
		-	10%	10%	70%	10%	

تابع جدول رقم (1)

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
4	هناك حرص علي تطوير قدراتك المهنية من خلال المشاركة في الدورات المتخصصة والتعليم المستمر.	27	27	6	-	-	4.35
		45%	45%	10%	-	-	
5	يشارك المراجعون في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالمهنة.	9	33	15	3	-	3.8
		15%	55%	25%	5%	-	
6	يشارك المدققون في تقديم التوصيات لتطوير الدراسة الجامعية.	3	24	15	18	-	3.2
		5%	40%	25%	30%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.44**

المعيار الثاني- (المعايير العامة) معيار الاستقلال أو الحياد:

كما بين الجدول رقم (2) أنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار الاستقلال حيث إن المتوسط الحسابي (3.77) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وتتمثل أهم مظاهر الالتزام بهذا المعيار في:

أولاً- حرص المدققين على الاطلاع على كامل السجلات والدفاتر وعلي كافة المعلومات المتعلقة بالمنشأة.

ثانيًا- حرص المدققين على استقلاليتهم من خلال قرار انسحابهم من عملية التدقيق عند شعورهم بتأثر الاستقلالية.

ثالثًا- حرص المدققين على استقلالهم شكلاً ومضموناً من خلال رفض القيام بعمليات مراجعة مشروطة الأتعاب أو القيام بتدقيق منشآت تربطهم أو عائلاتهم مصالح مادية بها.

وفي ضوء ما سبق نرى أن تقديم المدققين لخدمات غير التدقيق إلى عملاء التدقيق يمثل تهديدًا على استقلال المدقق وبالتالي يجب على المدقق أن يحرص على استقلاليته فيما يتعلق بتقديم هذه الخدمات ويدعم هذا الرأي ما يراه البعض أنه من الضروري عدم السماح لمكاتب التدقيق بتقديم تلك الخدمات إلى عملاء التدقيق (غالي، 2001).

جدول رقم (2)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار الاستقلال

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
7	تقوم بتدقيق قوائم مالية لمنشآت تملك بها مصالح مادية وشخصية.	-	12	-	27	21	3.95
		-	20%	-	45%	35%	
8	تقوم بتدقيق قوائم مالية لمنشآت يمتلك أحد أفراد عائلتك حصة فيها.	-	12	3	24	21	3.9
		-	20%	5%	40%	35%	
9	تقبل القيام بعمليات تدقيق مشروطة الأتعاب (كنسبة مئوية من الوفر).	-	9	9	8	24	3.95
		-	15%	15%	30%	40%	
10	عند شعورك بتأثر الاستقلالية أثناء قيامك بعملية تدقيق تقرر الانسحاب منها.	18	33	6	-	3	4.05
		30%	55%	10%	-	5%	
11	تحرص على الاطلاع على كامل السجلات والدفاتر وعلى جميع المعلومات المتعلقة بالمنشأة.	24	36	-	-	-	4.4
		40%	60%	-	-	-	
12	تعمل على التشاور مع إدارة المنشأة قبل كتابة التقرير.	3	21	3	21	12	2.73
		5%	35%	5%	35%	20%	
13	يؤثر تقديم الخدمات الضريبية علي استقلال المدقق من وجهة نظرك.	9	27	6	18	-	3.45
		15%	45%	10%	30%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						3.77

المعيار الثالث– (المعايير العامة) العناية المهنية الواجبة:

بينما يبين الجدول رقم (3) بأنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار العناية المهنية الواجبة حيث إن المتوسط الحسابي (3.85) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). ويتمثل هذا الالتزام بشكل رئيس في:

أولاً– يوافق المدققون على تحملهم المسئولية في الكشف عن عمليات التلاعب في القوائم المالية عند عدم بذلهم الحد الأدنى من العناية المهنية الواجبة.

ثانيًا–حرص المدققين على التحقق من مدي الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

ثالثًا–تحديد الإجراءات الملائمة للكشف عن أي غش أو تلاعب في القوائم المالية.

جدول رقم (3)

إجابات المبحوثين عن مدي الالتزام بمعيار العناية المهنية الواجبة

م	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
14	تقع مسؤولية كبيرة عي المدقق في الكشف عن عمليات التلاعب المتعمدة في القوائم المالية محل التدقيق عند عدم بذله العناية المهنية الواجبة.	24	30	3	3	-	4.25
		40%	50%	5%	5%	-	
15	يتم بذل الحد الأدنى من العناية المهنية في عملية التدقيق.	21	15	-	15	9	3.4
		35%	25%	-	25%	15%	
16	يتم التحقق من مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها عند إعداد القوائم المالية للمنشأة محل التدقيق.	30	24	-	6	-	4.3
		50%	40%	-	10%	-	
17	تتحفظ في تقريرك أو تمتنع عن إبداء الرأي عند اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية.	12	24	-	21	3	3.35
		20%	40%	-	35%	5%	
18	يتم تحديد الإجراءات الملاءمة للكشف عن أي غش أو تلاعب في القوائم المالية.	12	36	9	3	-	3.95
		20%	60%	15%	5%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.85**

المعيار الرابع- (معايير العمل الميداني) التخطيط والإشراف:

يبين الجدول رقم (4) أنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار التخطيط والإشراف حيث إن المتوسط الحسابي (4.075) أكبر من الوسط الافتراضي (3.5). وتتمثل أهم مظاهر هذا الالتزام في:

أولاً- التخطيط لكل عملية تدقيق قبل القيام بها.

ثانيًا- تخصيص العمل بين المساعدين وفقًا لمؤهلاتهم وخبراتهم.

ثالثًا- الإشراف على عمل المساعدين بصورة مستمرة.

رابعًا- الأخذ بعين الاعتبار توقيت كل إجراء من إجراءات التدقيق.

جدول رقم (4)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار التخطيط والإشراف

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
19	يتم التخطيط لكل عملية تدقيق قبل القيام بها.	24	33	3	-	-	4.35
		40%	55%	5%	-	-	
20	يؤخذ بعين الاعتبار التوقيت الملائم بكل إجراء من إجراءات التدقيق.	18	36	6	-	-	4.2
		30%	60%	10%	-	-	
21	يتم تخصيص العمل بين المساعدين وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم السابقة.	24	30	6	-	-	4.3
		40%	50%	10%	-	-	
22	تحدد الأتعاب بناء علي الوقت الذي تستغرقه عملية التدقيق.	9	30	12	9	-	3.65
		15%	50%	20%	15%	-	
23	تشرف بصورة مستمرة على عمل المساعدين.	15	5	-	-	-	4.25
		25%	75%	-	-	-	
24	تقوم باشراك المساعدين في وضع خطة التدقيق.	9	33	9	9	-	3.7
		15%	55%	15%	15%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.075**

المعيار الخامس– (معايير العمل الميداني) فحص أنظمة الرقابة الداخلية:

كما يبين الجدول رقم (5) أنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار فحص أنظمة الرقابة الداخلية عند قيامهم بمهام التدقيق حيث يتم تحديد إجراءات التدقيق ومدي الاختبارات والفحص المطلوب بعد التأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية حيث يتبين أن المتوسط الحسابي (4.12) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وتتمثل أهم مظاهر هذا الالتزام في:

أولاً– التأكد من التطبيق الفعلي لنظام الرقابة أثناء القيام بعملية التدقيق.

ثانيًا– تحديد إجراءات التدقيق الملائمة بعد دراسة نظام الرقابة الداخلية.

جدول رقم (5)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بفحص نظام الرقابة الداخلية

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
25	تحدد إجراءات التدقيق ومدى الاختبارات والفحص بعد دراسة مدى ملاءمة نظام الرقابة الداخلة.	21	33	3	3	-	4.2
		35%	55%	5%	5%	-	
26	يتم التأكد من التطبيق الفعلي لنظام الرقابة أثناء القيام بعملية التدقيق.	27	33	-	-	-	4.45
		45%	55%	-	-	-	
27	يشير تقرير التدقيق إلى أي نقص في نظام الرقابة الداخلية للمنشأة التي قمت بتدقيق قوائمها المالية.	9	36	3	12	-	3.7
		15%	60%	5%	20%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.12**

المعيار السادس- (معايير العمل الميداني) أدلة وقرائن الإثبات:

بينما يوضح الجدول رقم (6) أنه يوجد التزام من قبل المبحوثين بمعيار أدلة وقرائن الإثبات حيث إن الوسط الحسابي (3.66) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5) وتتمثل أهم مظاهر هذا الالتزام في:

أولاً- حرص المدققين على تنوع مصادر معلوماتهم للحصول على تأكيد وصحة وعدالة القوائم المالية وصدق تمثليها للواقع.

ثانيًا- حرص المدققين على تقييم أدلة الإثبات قبل استخدامها في الحكم. ويرى الباحثين ضرورة امتناع المدققين عن إصدار رأيهم حال عدم كفاية أدلة الإثبات أو إصدار تقرير سلبي على الأقل.

جدول رقم (6)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار
أدلــة وقرائن الإثبات

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
28	تحرص على تنوع مصادر المعلومات للحصول على تأكيد بصحة وعدالة القوائم المالية.	30	27	3	3	-	4.45
		50%	45%	5%	5%	-	
29	يتم تقييم أدلة الإثبات قبل استخدامها في الحكم.	15	39	3	3	-	4.2
		25%	65%	5%	5%	-	
30	يتم إصدار التقرير في نهاية عملية التدقيق على الرغم من عدم كفاية أدلة الإثبات.	3	18	18	18	3	3
		5%	30%	30%	30%	5%	
31	في حالة عدم كفاية أدلة الإثبات يتم الامتناع عن إبداء الرأي.	6	15	18	21	-	3.1
		10%	25%	30%	35%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.66**

المعيار السابع– (معايير التقرير) الإشارة في تقرير التدقيق إلى المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

يوضح الجدول رقم (7) أنه يوجد التزام من قبل المبحوثين بمعيار الإشارة في تقرير التدقيق إلى المبادئ المحاسبية المتعارف عليها حيث إن المتوسط الحسابي (3.63) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وتتمثل مظاهر هذا الالتزام في:

أولاً– حرص المدققين على التأكد من أن المبادئ المحاسبية ذات الأثر على القوائم المالية قد طبقت فعلاً كما هو مطلوب.

ثانيًا– الإشارة في تقرير التدقيق إلى أن الحسابات والقوائم قد أعدت وفق المبادئ المحاسبية المقبولة.

كما يتبين من الجدول رقم (7) أن معظم المهنيين لا يعتقدون أن المبادئ والمعايير المحاسبية المطبقة في قطاع غزة (فلسطين) تعد ملائمة للواقع الاقتصادي الفلسطيني وبنسبة (45%).

ويرجع ذلك حسب رأيهم إلى عدم وضوح وتحديد المعايير مما يؤدي إلى أن القوائم المالية لا تكون بالضرورة تعبر بصدق وعدالة عن البيانات المالية.

جدول رقم (7)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار
الإشارة إلى اتباع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
32	يشير التقرير إلى أن الحسابات والقوائم قد أعدت وفق المبادئ المحاسبية المقبولة.	18	39	3	-	-	4.25
		30%	65%	5%	-	-	
33	القوائم والتقارير المالية للمنشآت الفلسطينية يتم إعدادها وعرضها وفق معايير واضحة ومحددة.	3	30	15	9	3	3.35
		5%	50%	25%	15%	5%	
34	المبادئ والمعايير المحاسبية المطبقة في قطاع تعد مناسبة للواقع الاقتصادي الفلسطيني.	-	15	18	27	-	2.8
		-	25%	30%	45%	-	
35	يتم التأكد من أن المبادئ المحاسبية ذات التأثير علي القوائم المالية قد طبقت فعلا كما هو مطلوب.	21	36	3	-	-	4.3
		35%	60%	5%	-	-	
36	المبادئ المحاسبية التي تطبق في قطاع غزة تؤدي إلي إعداد قوائم مالية تعبر بصدق عن البيانات المالية.	-	36	15	9	-	3.45
		-	60%	25%	15%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.63**

المعيار الثامن- (معايير التقرير) ثبات تطبيق الأسس المحاسبية:

يتضح من الجدول رقم (8) أنه يوجد التزام من قبل المبحوثين بمعيار ثبات تطبيق الأسس المحاسبية حيث إن الوسط الحسابي (3. 6) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5).

ويظهر هذا الالتزام من خلال الإشارة في تقرير التدقيق إلى تجانس تطبيق المبادئ المحاسبية من فترة لأخرى وأي تغير يطرأ على طرائق تطبيقها.

جدول رقم (8)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار ثبات تطبيق الأسس المحاسبية

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
37	يشير تقرير التدقيق إلى تجانس تطبيق المبادئ المحاسبية من فترة إلى أخرى.	6	36	12	6	-	3.7
		10%	60%	20%	10%	-	
38	يشير التقرير إلى أي تغير في المبادئ المحاسبية وطرق تطبيقها.	12	27	9	12	-	3.65
		20%	45%	15%	20%	-	
39	تصدر تقرير متحفظ عند عدم الإشارة في القوائم المالية إلى التغيير في المبادئ المحاسبية وعدم موافقتك علي هذا التغيير.	-	36	18	3	-	3.45
		-	60%	30%	5%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.6**

المعيار التاسع– (معايير التقرير) الإفصاح الكافي:

يتضح من الجدول رقم (9) أنه يوجد التزام من قبل المبحوثين بمعيار الإفصاح الكافي حيث إن المتوسط الحسابي (4.033) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5).

ويظهر هذا الالتزام من خلال التحقق من مستوي الإفصاح الذي تعبر عنه القوائم المالية وتحديد المدققين للأمور المهمة التي يتطلب من إدارة المنشأة الإفصاح عنها والتي قد تكون المنشأة أغفلتها.

جدول رقم (9)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار الإفصاح الكافي

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
40	يتم التحقق من مدى الإفصاح الذي تعبر عنه القوائم المالية.	15	36	6	3	-	4.05
		25%	60%	10%	5%	-	
41	يشار في تقرير التدقيق إلى الأمور التي تتطلب إيضاحات والتي قد تكون المنشأة أغفلتها.	9	45	3	3	-	4
		15%	75%	5%	5%	-	
42	يتم الإفصاح في تقرير التدقيق عن المعاملات ذات الأثر المباشر علي القوائم المالية والتي لم تظهر في هذه القوائم.	12	39	9	-	-	4.05
		20%	65%	15%	-	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.033**

المعيار العاشر – (معيار التقرير) إبداء الرأي حول القوائم المالية كوحدة واحدة:

كما أن الجدول رقم (10) يوضح أنه يوجد التزام من قبل المهنيين بمعيار إبــداء الــرأي حــول القوائم المالية كوحدة واحدة حيث إن المتوسط الحسابي (3.91) أكبر من الوسط الافتراضـــي (3. 5). وهذا يتضح من موافقة المبحوثين وبقوة على الالتزام بهذا المعيار.

جدول رقم (10)
إجابات المبحوثين حول مدي الالتزام بمعيار إبداء الرأي حول القوائم المالية كوحدة واحدة

م	الســـــــــؤال	موافق جداً	موافـــق	محايـــد	غيــر موافــق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
43	في نهاية عملية التدقيق يتم إبداء الرأي حول القوائم المالية كوحدة واحدة.	27	33	-	-	-	4.45
		45%	55%	-	-	-	
44	عند الامتناع عن إبداء الرأي يشار في التقرير إلى أسباب الامتناع.	9	33	15	3	-	3.8
		15%	55%	25%	5%	-	
45	يوضـــح التقريـــر طبيعـــة الفحـــص ودرجـــة المسؤولية عنه.	6	39	12	3	-	3.8
		10%	65%	20%	5%	-	
46	يشار في تقرير التدقيق إلى معايير التدقيق التي تم اتباعها.	9	33	3	15	-	3.6
		15%	55%	5%	25%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**3.91**

وفي ضوء استعراض النتائج السابقة الخاصة بالفرضية الأولى وإيجاد المتوسط الحسابي لجميع أسئلة الفرضية الأولى والذي يساوي (3. 8) وهو أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5) وهذا يقودنا إلـــى رفــض الفرضية العدمية أي أن المهنيين في قطاع غزة ملتزمون بمعايير التدقيق المتعارف عليهـــا عنــد فحــص البيانات المالية المنشورة، وأهم هذه المعايير التي يلتزم بها المهنيون هو المعيار الخامس من معايير التدقيق (معيار فحص أنظمة الرقابة الداخلية) بينما لا يلتزم المهنيون بمعيار التأهيل العلمي والعملي.

ويري الباحثين أن السبب في عدم الالتزام بهذا المعيار يعود إلى عدم وجود نظرية للتدقيق تكون قائمة على مجموعة من المفاهيم والمبادئ والقواعد الواضحة تكون مرشدًا للمــدقق فـــي أداء عملـــه المهني. كما أن النقص في برامج التدريب العملي أثناء سنوات الدراسة الجامعية وعــدم اســتمرارية المدقق المهني في متابعة المستجدات المهنية من أسباب عدم تأهيل المدقق بالشكل المناسب.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا تتلاءم معايير التدقيق المطبقة حاليًا في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في فحص وتدقيق البيانات المالية المنشورة".

يبين الجدول رقم (11) أن آراء المبحوثين تؤيد الفرضية القائلة بعدم ملاءمة معايير التدقيق المطبقة حاليًا في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في تدقيق وفحص البيانات المنشورة حيث إن المتوسط الحسابي (2.81) أصغر من الوسط الافتراضي (3. 5).

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية العدمية أي أنه لا تتلاءم معايير التدقيق المطبقة حاليًا في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في فحص وتدقيق البيانات المالية المنشورة.

جدول رقم (11)
إجابات المبحوثين حول مدي ملاءمة معايير التدقيق للمتطلبات المهنية في تدقيق وفحص البيانات المالية المنشورة

م	السؤال	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
47	معايير التدقيق المطبقة في قطاع غزة تعد مناسبة للواقع الفلسطيني.	-	21	15	24	-	2.59
		-	35%	25%	40%	-	
48	توافر معايير التدقيق المطبقة في قطاع غزة الإطار العام والقاعدة التي يتيح للمدقق إبداء رأيه الفني والمحايد عن مدي صدق وعدالة القوائم المالية.	-	27	21	12	-	3.25
		-	45%	35%	20%	-	
49	مهنة التدقيق في قطاع غزة حسب رأيك تسير وفق معايير وقواعد مهنية واضحة ومحدودة.	-	6	12	33	9	2.25
		-	10%	20%	55%	15%	
	متوسط مجموع الإجابات						**2.81**

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا تؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين (المحاسبين والمراجعين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية".

يتضح من الجدول رقم (12) أن (75%) من المبحوثين تؤيد وبقوة إلزام المهنيين (المحاسبين والمدققين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية، في حين أن (10%) فقط لا تؤيد هذا الالتزام.

جدول رقم (12)
يوضح مدى موافقة المبحوثين على المحاسبين والمدققين
بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية

مدى الموافقة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	9	%15
موافق	36	%60
محايد	9	%15
غير موافق	6	%10
المجموع	**60**	**%100**

كما يبين الجدول رقم (13) أن معظم المدققين يرون أن تطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية سيرتقي بمهنة تدقيق الحسابات إلى المستوي الذي يمكنها من المنافسة على المستوي العالمي كما سيمكن المنشآت الفلسطينية من شق طريقها إلى المحيط الاقتصادي العالمي ويسهل من عملية انضمام فلسطين إلى الهيئات الاقتصادية والمالية والعالمية وأهمها منظمة التجارة العالمية والتي تدعوا إلى تطبيق هذه المعايير ضمن شروطها لقبول عضوية الدول بها.

ويتبين أيضًا من الجدول رقم (13) أن (80%) من المبحوثين والذين ابدوا موافقتهم على إلزام المهنيين بهذه المعايير يعتقدون أنه من الأفضل أن يتم تطبيق تلك المعايير بعد تعديلها بما يلائم الواقع الاقتصادي الفلسطيني، ويري الباحثان أن خصوصيات المجتمع الفلسطيني الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية تدفع نحو الأخذ بهذا الرأي. كما بين الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي (4.32) أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5). وهذا يعني رفض الفرضية العدمية أي أن غالبية المهنيين في قطاع غزة يؤيدون إلزام المهنيين (المحسبين والمراجعين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية.

جدول رقم (13)
يوضح آراء المبحوثين حول أسباب الموافقة على إلزام المهنيين بتطبيق المعايير الدولية مرتبة حسب أولوياتها

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
1	تبني تلك المعايير يحسن قدرة الخدمات المهنية في فلسطين علي المنافسة في السوق العالمي.	36	9	-	-	-	4.8
		80%	20%	-	-	-	
2	تبني تلك المعايير يوفر للبيانات المالية المنشورة للمنشآت الفلسطينية قبولاً عالمياً واسعاً يسهل من تداول أسهمها في السوق المالي العالمي.	27	15	3	-	-	4.53
		60%	33.3%	6.7%	-	-	
3	يجب تطبيق تلك المعايير بعد تكيفها بما يتلاءم مع الواقع الفلسطيني.	27	9	6	3	-	4.33
		60%	20%	13.3%	6.7%	-	
4	تبني تلك المعايير يحسن من قدرة مكاتب التدقيق علي المنافسة للقيام بتدقيق القوائم المالية للمنشآت الأجنبية.	21	15	9	-	-	4.27
		46.7%	33.7%	20%	-	-	
5	تبني تلك المعايير يسهل من عملية انضمام فلسطين إلى الهيئات المالية والاقتصادية العالمية.	18	18	9	-	-	4.2
		40%	40%	20%	-	-	
6	تبني تلك المعايير يوفر علي الجهات المهنية والحكومية الجهد والوقت والأموال اللازمة لإعداد معايير مهنية فلسطينية.	9	27	-	9	-	3.8
		20%	60%	-	20%	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.32**

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا تتوافر لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية".

يتضح من الجدول رقم (14) أن ما نسبته (60%) من المبحوثين غير موافقة على أن غالبية المهنيين (المحاسبين والمدققين) تتوافر لديهم المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية، في حين ما نسبته (35%) فقط توافق على امتلاكهم مثل هذه الخبرات.

جدول رقم (14)
يوضح مدى موافقة المبحوثين على امتلاكهم المعارف والخبرات الكفيلة بتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية

مدى الموافقة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	12	%20
موافق	9	%15
محايد	3	%5
غير موافق	15	%25
غير موافق بشدة	21	%35
المجموع	**60**	**%100**

كما يوضح الجدول رقم (15) الوسائل المقترحة من قبل المبحوثين حول مدي توافر الوسائل الكفيلة بتحسين معارف وخبرات المدققين التي تلزم لتطبيق معايير التدقيق الدولية، وقد تم ترتيبها حسب أولوياتها كما يرى المبحوثين. ويتضح أن المتوسط الحسابي للفقرات جميعًا تساوي (4.36) وهو أكبر من الوسط الافتراضي (3. 5) مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية أي أنه تتوافر لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق الإجراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية.

جدول رقم (15)
يوضح مدي موافقة المبحوثين على الوسائل الكفيلة بتحسين معارف وخبرات المدققين التي تلزم لتطبيق معايير التدقيق الدولية

م	السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
1	استخدام الوسائل التقنية الحديثة مثل الحاسب وشبكة الإنترنت في تقديم الخدمات المهنية والعمل علي تطوير المهارات المتعلقة بهذا الاستخدام.	39	21	-	-	-	4.65
		65%	35%	-	-	-	
2	ضرورة توفير الترجمة الجيدة إلى العربية لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية.	30	30	15	-	-	4.5
		50%	50%	25%	-	-	
3	التنسيق بين مناهج أقسام المحاسبة في الكليات والجامعات الفلسطينية وتوحيد المصطلحات ووضع إطار عام لتحديث هذه المناهج.	30	9	15	6	-	4.05
		50%	15%	25%	10%	-	
4	قيام الجمعيات المهنية بعقد الندوات وحلقات البحث في مجال المهنة خاصة ما يتعلق منها بالمعايير الدولية.	15	27	9	9	-	3.8
		25%	45%	15%	15%	-	
5	الاتصال بشركات المحاسبة والتدقيق الدولية للاستفادة من خبراتهم المهنية.	30	30	-	-	-	4.5
		50%	50%	-	-	-	
6	اعتماد قواعد دولية للتأهيل المهني.	24	27	3	3	-	4.15
		40%	45%	5%	5%	-	
7	الاهتمام من قبل مكاتب التدقيق بتدريب المدققين فيها علي تطبيقات معايير المحاسبة والتدقيق الدولية.	33	21	3	3	-	4.4
		55%	35%	5%	5%	-	
8	يجب إعادة النظر في الخطط العلمية وأساليب التدريس والمناهج الدراسية في أقسام المحاسبة في اتجاه يعمق الربط بين الجانب الأكاديمي والمهني.	36	21	3	-	-	4.55
		60%	35%	5%	-	-	
9	يجب التركيز علي تدريس المعايير الدولية في المناهج الدراسية في المحاسبة وتدقيق الحسابات في الجامعات الفلسطينية.	30	27	3	-	-	4.45
		50%	45%	5%	-	-	
10	يجب التركيز علي تدريس المعايير الدولية في المناهج الدراسية في المحاسبة وتدقيق الحسابات في الجامعات الفلسطينية.	33	27	-	-	-	4.55
		55%	45%	-	-	-	
	متوسط مجموع الإجابات						**4.36**

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائـــج:

يعد موضوع تبني تطبيق معايير التدقيق الدولية على المستوى الدولي والوطني من الموضوعات التي تحظى باهتمام واسع من قبل مجتمع المحاسبين والمدققين سواء كانوا أكاديميين أو مهنيين، ولقـد سعى الباحثين في هذا الاتجاه نحو تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في دراسة مدى إمكانية تطبيق معايير التدقيق الدولية في فلسطين، وفيما يأتي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- يوجد التزام من قبل المدققين الفلسطينيين بمعايير التدقيق المتعارف عليها، وهي المعايير الصادرة عـن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي، ويرى الباحثين أن هذا الالتزام بالمعايير يبقى التزامًا شكليًا أوليًا أما الالتزام الفعلي بمضمون تلك المعايير فيحتاج إلى أدلة وشواهد أكثر عمقًا تتطلب المزيد من الدراسة والبحث لبرامج التدقيق والإجراءات والاختبارات المتبعة في فحص القوائم المالية من قبل المدققين.

2- لا تتلاءم معايير التدقيق المطبقة في قطاع غزة مع المتطلبات المهنية في فحص وتدقيق البيانـات المالية المنشورة، وذلك نتيجة لعدم تحديثها وتطويرها، كما أنها لم تتعرض للعديد مـن القـضايا والمستجدات المهنية والتي تتطلب معايير خاصة لمعالجتها.

3- يؤيد غالبية المهنيين في قطاع غزة إلزام المهنيين (محاسبين ومراجعين) بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية وذلك بعد تعديلها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الفلسطينية، وذلك بهدف الارتقاء بمهنة تدقيق الحسابات إلى المستوى الذي يمكنهـا مـن منافـسة الخدمات المستوردة، كما سيمكن الشركات الفلسطينية من شق طريقها إلى المحـيط الاقتـصادي العالمي، ويسهل من عملية انضمام فلسطين إلى الهيئات الاقتصادية والمالية العالمية.

4- لا تتوافر لدى غالبية المهنيين في قطاع غزة المعارف العلمية والخبرات الكفيلـة بتطبيـق الإجـراءات والاختبارات المطلوبة بموجب معايير التدقيق الدولية، ويعود ذلك إلى أن مهنة تـدقيق الحـسابات فـي فلسطين تعاني من ضعف وقصور في مقوماتها الأساسية ويرجع ذلك إلى: أ- قصور المناهج المحاسـبية في مواكبة المستجدات والتطورات الاقتصادية. ب- عدم فعالية المنظمات والجمعيات المهنية وعدم قيامها بدورها المطلوب في تنظيم المهنة. ج- تفتقر الخطط والبرامج الدراسية الجامعية في الجامعات الفلسطينية إلى برامج تدريبية كأحد المتطلبات التي لا بد منها لتخرج الطالب. د- يعد قانون تنظيم المهنة غير ملائم لتنظيم وتطوير مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين. هـ- تفتقر مهنة تدقيق الحسابات في فلـسطين لوجـود نظرية للتدقيق. و- لا يتوافر في فلسطين ميثاق متكامل يحدد آداب وسلوكيات المهنة.

ثانيًا- التوصيـــات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن أهم التوصيات ما يلي:

1- ضرورة تبني تطبيق معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في فلسطين على أن يكون هـذا التطبيـق متزامناً مع إجراء الدراسات والبحوث التفصيلية على هذه المعايير لتعديلها بما يتلاءم مـع البيئـة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية الفلسطينية.

2- العمل على تعديل القانون الفلسطيني رقم (9) لسنة 2004م الخاص بتنظيم المهنة وضبط الممارسة المهنية لها، على أن يحدد هذا القانون بوضوح ضمن التعديل المقترح حقوق وواجبات ومسئوليات المدقق، وكذلك المعايير التي يجب إعداد الحسابات والقوائم المالية والتقرير عنها بموجبها.

3- إعادة النظر في نصوص القوانين والتشريعات ذات العلاقة بمهنة التدقيق من قبل الأجهزة المختصة لمعالجة نواحي القصور والتغلب على الثغرات الموجودة بها بما يعمل على تدعيم مقومات المهنة والارتقاء بها.

4- إعادة تشكيل مجلس للمهنة على أن يقوم بتشكيلة أعلى سلطة تشريعية في الدولة ليـضم فـي عـضويته متخصصين في الشئون المالية والمحاسبية والاقتصادية من مهنيين وقانونيين وأكاديميين وتنفذ برامج هذه اللجنة من قبل مجلس يختص بالآتي: أ) متابعة عملية إصدار معايير التدقيق الدولية ومقارنة متطلبات كل معيار مع التشريعات والقوانين وعوامل البيئة الاقتصادية في فلسطين، وتطويرها بما يؤدي إلـى إزالـة الاختلافات والتعارضات فيما بينها. ب) العمل على إصدار معايير وطنية لمعالجة الموضـوعات التـي تتميز بخصوصية وطنية وذلك وفقًا لمتطلبات البيئة الاقتصادية والتشريعية الفلسطينية.

5- ضرورة إحكام الرقابة على المهنة من خلال إعداد دستور مهني وطني وإصدار ميثـاق متكامـل لآداب وسلوك المهنة، ووضع الآلية التي تكفل إلزام المهنيين بهذا الدستور.

6- إعادة النظر في الخطط الدراسية لأقسام المحاسبة في الجامعات الفلسطينية في الاتجاهين الأفقـي والرأسي وتعميق المحتوى العلمي لهذه الخطط وتدعيمها بالمقررات التي تنـسجم مـع متطلبـات العولمة والتحديات المعاصرة، مثل تطبيقات معايير المحاسبة والتدقيق الدولية وآداب وسلوك المهنة والقوانين والتشريعات المهنية.

7- تفعيل دور الجمعيات المهنية وتدعيم مشاركتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهنة وذلك من خلال الاهتمام بصورة أكبر بمتطلبات التعليم والتأهيل والترخيص.

8- تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية وتكثيفها وتحديد أهداف كل برنامج قبل القيام به مع إجراء تقيـيم مستمر لكل برنامج تدريبي خلال مراحله المختلفة وإخضاع نتائج هذه البرامج للتقييم الموضوعي المستمر من قبل الهيئات المهنية المختصة.

المراجــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو غزالة، طلال. 1987. "بين معايير المراجعة السعودية والدولية: دراسة تحليلية مقارنـــة"، *المحاســب القــانوني العربي*، ع (16).

- الاتحاد الدولي للمحاسبين. 1989. *الأدلة الدولية لمراجعة الحسابات*. عمان: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.

- الاتحاد الدولي للمحاسبين. 1998. *المعايير الدولية للمراجعة*. عمان: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.

- التميمي، محفوظ؛ وعمر زيدان. 2004. النهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، ورقة مقدمة إلى *المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة الأعمال (المحاسبة في عصر المعلوماتية: واقع وتحديات)*، جامعة مؤتة، الأردن.

- توفيق، محمد شريف. 1987. "رؤية مستقبلية نحو المحاور الرئيسة لتطوير بناء المعايير المحاســبية فــي المملكــة العربية السعودية"، *الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، ع (55).

- توماس، وليم؛ وأمرسون هنكي. 1989. *المراجعة بين النظرية والتطبيق*. تعريب ومراجعة أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعيد. الرياض: دار المريخ للنشر.

- حلس، سالم عبد الله. 2000. "أثار الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية على مهنة المحاسبة في فلــسطين"، ورقــة مقدمة إلى: *المؤتمر المحاسبي العربي الرابع*، أبو ظبي، يناير.

- حلس، سالم عبد الله. 1997. "واقع مهنة التدقيق في فلسطين". *المحاسب القانوني العربي*، ع (100).

- الراشد، وائل إبراهيم. 2001. "النهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة بدولة الكويت"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج (8)، ع (3).

- الراوي، حكمت أحمد. *1995. المحاسبة الدولية"*، عمان: دار حنين للنشر.

- السعايدة، منصور؛ وعبد السلام أبو طبنجة. 2004. "كفاءة تنظيم مهنة المحاسبة في الأردن"، ورقــة مقدمــة إلــى: *المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة الأعمال (المحاسبة في عصر المعلوماتية: واقع وتحديات)*، جامعة مؤتة، الأردن.

- السمهوري، عبد الفتاح سعود؛ ويوسف مصطفى سعادة. 1997. "مدى أهميــة تــضمين معــايير التــدقيق للقــيم الاجتماعية"، *دراســات (العلوم الإدارية)*، الجامعة الأردنية، مج (24)، ع (2).

- الشمري، عيد حامد. 1994. *"معايير المراجعة الدولية ومدى إمكانية استخدامها في تنظــيم الممارســة المهنيــة بالمملكة العربية السعودية"*، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة.

– الصعيدي، إبراهيم أحمد. 1989. "معايير المراجعة الملائمة لتنظيم الممارسة المهنية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، *آفاق اقتصادية*، ع (29).

– عبد الله، خالد أمين. 2000. ***علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعملية***. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

– عثمان، الأميرة إبراهيم. 1989. "دراسة نظرية لفعالية توحيد المعايير المحاسبية على المستوى الدولي"، ***الإدارة العامة***، معهد الإدارة العامة، ع (64)، 1989.

– غالي، جورج دانيال. 2001. ***تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة***. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

– فارس، زين العابدين؛ وهادي محسن دعية. 2000. ***دراسات وبحوث في المحاسبة الدولية***. بور سعيد: مكتبة الجلاء الحديثة.

– فرج، عبد النبي، ومصطفى الخضيري. 2004. "واقع مهنة التدقيق في ليبيا"، ورقة مقدمة إلى: ***المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة الأعمال (المحاسبة في عصر المعلوماتية: واقع وتحديات)***، جامعة مؤتة، الأردن.

– كامل، صلاح محمد. 1990. ***"نحو إطار نظرية عامة للمراجعة وأثرها على معايير المراجعة المحلية والعالمية"***، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنها، بنها، 1990.

– المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (د.ت). ***أصول التدقيق***. عمان: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.

– محمود، سمير عبد الغني. 1989. "دراسة تحليلية لمعايير المراجعة الدولية من حيث النطاق والخصائص والأهداف"، ***الإدارة العامة***، معهد الإدارة العامة، ع (63)، أغسطس.

– محمود، سمير عبد الغني. 1987. "نحو إطار لنظرية المراجعة مع التطبيق على مهنة التدقيق بدولة الكويت"، ***مجلة العلوم الاجتماعية***، جامعة الكويت، مج (15)، ع (4).

– مطر، محمد. 1997. "الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية كشرط لانضمام الدول إلى منظمة التجارة العالمية"، ***دراسات استراتيجية***، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ع (18).

– النجار، سها. 2004. "واقع مهنة المحاسبة وسبل تطويرها:، ورقة مقدمة إلى: ***المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة الأعمال (المحاسبة في عصر المعلوماتية: واقع وتحديات)***، جامعة مؤتة، الأردن.

– نور، أحمد. 1980. "معايير المراجعة المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية"، ***مجلة كلية التجارة***، جامعة الإسكندرية، مج (17)، ع (1).

– الوابل، وابل بن علي. 1990. "أسلوب بناء المعايير المحاسبية: التجربة السعودية"، ***مجلة جامعة الملك سعود، (العلوم الإدارية)***، مج (2)، ع (2)، ص ص: 339-362.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Gaming, T.E. 1974. ***Cocital Accountig***.Gorge Allin and Unwin ltd.london.
- Moonitz, M. 1961. ***The Basic Postulates of Accounting.Accounting Research.***
- Kohler, eric L. 1972. ***Dictionary for Accounting***. New Ddelhi: Prentice Hall of India.
- Stamp, Edward and Moontitz. 1982. ***International Auditing Standard***. London: Prentice Hall, Inc .1982.
- Sekaran, Uma. 2005. ***Research Methods for Business with Spss 13.0 Set***. (4th Ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Zaid, O.A. 1993. ***The Incorporation of Society's Value and Expectation in to Auditing Standard***, University of Wollongong Working Paper No.1121.

The Possibility of Implementing International Auditing Standard in Palestine: Field Study on Gaza Strip

Dr. Maher Mousa H. Durgham
Assistant Professor

Rafat Hussein Mutair
Lecturer

Department of Accounting
Faculty of Commerce
The Islamic University of Gaza - Palestine

Abstract

The purpose of this study is to study the profession of the auditing of accounting in Palestine for the purpose of diagnosing the aspects of actual performance of this profession in the light of the demands of the standard of International Auditing Standard and possibility of the application of the International Auditing Standard in the organization of professional auditing and its subsequent development.

The study results: First, there is an obligation on the side of the Palestinian auditing with the standards of the normal auditing (American) with test published financial statements. Second, the standards of auditing applied in Palestine are incongruent with the professional demands required for the auditing and inspection of the published financial statement. Third, the majority of the professional in Palestine support to oblige the professional (accountants and auditors) to apply the standards of the international accountancy and auditing after some modification and development to tally with the Palestine environment. Finally, the majority of the professional in Palestine lack the scientific knowledge and relevant experiences to apply the procedures and required tests along the line of the international auditing standard.

Recommendations including the following: First, it is imperative to adopt the International accountancy and auditing Standard in Gaza Strip for their modification to agree with the economic, social and legal Palestinian environment. Second, making to adjust the law Palestinian number of (9) the year 2004 to organize and regulate the practice of the profession. Finally, reformation of professional board to includes among its members, specialist in financial affairs, accountancy, economics i. e. professional, academicians and legal advisers.

تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراســـة ميدانيـــة*

ثامر محمد محارمه

أخصائي تدريب وممثل الإدارة للجودة
معهد التنمية الإدارية – الدوحة
دولـــة قطـــر

الملخص:

سعى هذا البحث إلى الكشف عن تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها، وتصوراتهم للمتطلبات الأكثر توافرا وتطبيقا من جهة، والأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى.

*تم تطوير استبيان لغايات البحث، وبعد التأكد من صدقه تم وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (378) موظفا. بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والمعتمدة لغايات التحليل الإحصائي (266) استبيانا**، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.*

بعد تحليل ومعالجة البيانات كشفت النتائج عن توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة (61%)، كما تبين تفاوت درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كان متطلب المشاركة وفرق العمل هو الأكثر توافرا وتطبيقا، في حين كان متطلب الأساليب والطرق الإحصائية هو الأقل توافرا وتطبيقا.

وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، في حين لم تكن الفروق دالة إحصائيا بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

---

* تم تسلم البحث في فبراير 2007، وقُبل للنشر في مايو 2007.

** نموذج الاستبيان متوفر لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الحصول عليه.

المقدمـــة:

تواجه المنظمات العامة، وخصوصا في الدول النامية، العديد من التحديات المتزايـدة فـي ظـل التطور التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي والثقافي الذي تفرضه متطلبات ثورة الاتصالات، والعولمة، ومثل هذه التحديات تتطلب مواجهة وتغييرا في أساليب ونظم العمل، من خلال التحول من الأسـاليب التقليدية، إلى أساليب حديثة تؤدي لوقف الهدر في الموارد البشرية والمادية، وتحسين مـستوى الأداء والإنتاجية، وزيادة مستوى رضا المستفيدين من الخدمات العامة (الخلف، 1997).

وفي هذا المجال تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن مـن خلالهـا الاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمات، وتحقيق التحول المطلوب. فإدارة الجودة الـشاملة والمفـاهيم المرتبطة بها تمثل أحد أهم السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء، وتقديم أفـضل الخـدمات للمـستفيدين، خصوصا في ظل الاهتمام المتزايد بتطوير أداء الأجهزة الحكومية، وتحفيزها لتقديم خدمات وأداء أفضل (القحطاني، 1993). ومن هنا لوحظ الاهتمام المتزايد بتشجيع تبني وتطبيق إدارة الجودة الـشاملة فـي الأجهزة الحكومية، ولقد ترعرع هذا الاهتمام من المحاولات العامة التي جرت لنقـل أسـاليب القطـاع الخاص إلى القطاع العام. فقد أدركت العديد من الحكومات أن تبنيها للمبادئ والأساليب والمفاهيم المطبقة في القطاع الخاص قد يحقق لها التحول المطلوب في أداء الأجهزة الحكومية (كوهين وبراند، 1997).

على الرغم من الاهتمام الكبير علميا وعمليا بإدارة الجودة الشاملة وذلـك لتطبيقهـا فـي منـشآت الأعمال ومنظمات القطاع الخاص، إلا أن مثل هذا الاهتمام محدود فـي القطـاع العـام والمنظمـات الحكومية. فالمحاولات والجهود المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكوميـة لا تـزال بسيطة، ويشوبها الكثير من التردد، وتواجهها العديد من العقبات. ولعل هذا الأمر ناتج عن الشعور بـأن الأجهزة الحكومية لا تتوافر فيها البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن هنـاك العديـد مـن المعوقات التي تحول دون تطبيقها. على أن مثل هذا الأمر لم يمنع العديد من الدول من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير كل الدعم والمساندة لضمان نجاحها وتحقيقهـا لأهـدافها. واستنادا إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين مستوى الأداء الفـردي والمؤسـسي فـي الأجهزة الحكومية، ونظرا للحاجة الماسة للتحول بالأجهزة الحكومية، وخصوصا في البلاد العربية، إلى أجهزة فاعلة وقادرة على ترجمة خطط التنمية إلى واقع، فقد تم إعداد هذا البحث الذي يتناول تـصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

تشهد دولة قطر حركة تنموية شاملة تغطي مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والعمرانية والثقافية والرياضية والتعليمية والسياحية وغيرها. ومثل هذه الحركة تتطلب أجهزة حكومية فاعلة قادرة على مواكبة التغيير والاستجابة له وتوجيهه لخدمة أغراض التنمية الشاملة. ولقد أدركت الحكومة القطرية أهمية تطوير أداء الأجهزة الحكومية، فتبنت العديد من المشاريع بما فيها مشروع تحسين جودة الخدمات الحكومية، ومشروع الحكومة الإلكترونية، ومشروع هيكلة الأجهزة الحكومية. رغم هذه الجهود إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه وبقوة هو: ما مدى استعداد الأجهزة الحكومية للتعامل مع متطلبات هذه المشاريع، وما مدى توافر البيئة المناسبة لتحقيق التحول المطلوب والمنشود؟. من هنا برزت مشكلة البحث والتي تتعلق بتصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم، وذلك بغية تحديد مدى ملائمة بيئة الأجهزة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المجالات التي لا تزال تعاني من نقص وقصور من أجل تحسينها وتطويرها. فتطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية الحديثة، بما فيها إدارة الجودة الشاملة، لا يمكن أن يكتب له النجاح ما لم يتم توفير البيئة المناسبة التي توافر الدعم والقبول (زين الدين، 1997).

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هي تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟.

2- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأكثر توافرا وتطبيقا من جهة والأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى في الأجهزة الحكومية القطرية من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في تلك الأجهزة؟.

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي للموظف؟.

فروض البحث:

يسعى البحث للتأكد من صحة الفروض التالية:

1- تتوافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة محدودة وقليلة من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية.

2- متطلب المشاركة وفرق العمل هو المتطلب الأكثر توافرا وتطبيقا من متطلبات تطبيق إدارة الجودة لشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في تلك الأجهزة.

3- متطلب الطرق والأساليب الإحصائية هو الأقل توافرا وتطبيقا من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في تلك الأجهزة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي للموظف.

أهمية البحث:

هناك العديد من النقاط التي تبرز أهمية البحث. فهو يتناول موضوعا هاما وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية، ومما يزيد من أهميته التوجهات الحكومية في مختلف الدول لتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتفعيل دور الأجهزة الحكومية في تحقيق التنمية، من خلال تبني التوجهات الإدارية الحديثة بما فيها إدارة الجودة الشاملة. من ناحية أخرى فإن نتائج البحث ستكشف عن تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه النتائج لتقديم توصيات من شأنها تذليل الصعاب وتسهيل إدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية. كما ويعد هذا البحث استكمالاً للجهود العلمية المبذولة في مجال دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، وهي جهود مستمرة ومتنامية في ظل زيادة الاهتمام بتحسين جودة الخدمات الحكومية، وإعادة هيكلة وتطوير وتفعيل دور الأجهزة الحكومية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1- التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية من وجهة نظر الموظفين القطريين العاملين في تلك الأجهزة.

2- التعرف على تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأكثر توافرا وتطبيقا في أجهزتهم من جهة، والمتطلبات الأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى.

3- التوصل إلى توصيات في ضوء نتائج البحث يمكن أن تساهم في تسريع إدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية القطرية.

منهجية البحــث:

1- المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، وهو من المناهج واسعة الانتشار والاستخدام في مثل هذا النوع من الأبحاث (النعيمي، 2005). هذا وقد تم جمع البيانات اللازمة لأغراض البحث من المصادر الثانوية ممثلة بالمراجع العلمية والدراسات السابقة، والمصادر الأولية من خلال توزيــع استبيان على عينة من الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية المدنية القطرية.

2- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكوميــة المدنيــة القطريــة والذين بلغ عددهم وفقا للإحصائيات الرسمية لعام 2005 حوالي (45000) موظفا (وزارة شئون الخدمة المدنية والإسكان، 2005). ونظرًا لكبر حجم مجتمع البحث، فقد تم استخدام أسلوب العينــة العــشوائية البسيطة لاختيار عينة حجمها (378) موظفا، وذلك اعتمادا على الجدول الذي أعده (Sekaran, 2002).

3- أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث إنه يعد من الوسائل المعتادة في مثل هذا النــوع من البحوث. تم إعداد استبيان أولي استنادا إلى مراجعة الباحث لأدبيات الموضوع. وقد استفاد الباحث بشكل رئيس من دراستي الرشيدي (2004) وعلوش (1997). بعد ذلك تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على عدة محكمين من المتخصصين في هذا المجال، وتطبيقه على عينة عــشوائية تجريبية من الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية. كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات Reliability باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وهي طريقة ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة معامل ثبات المقياس الكلي لجميع فقرات الأداة 8588. وهي نسبة جيدة في مثل هــذا النوع من الدراسات.

تضمن الاستبيان بشكله النهائي بالإضافة إلى صفحة الغلاف التي تعرف المبحوثين بالبحث وأهدافه، مجموعتين من الأسئلة تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتــشمل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. أما المجموعة الثانية فتحــوي (30) فقــرة تتنــاول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي: (1) دعم ومساندة الإدارة العليا: الفقــرات 1-4. (2) رعاية المراجعين والاهتمــام بهــم: الفقــرات 5-8. (3) التــدريب والتعلــيم: الفقــرات 9-12.

(4) المشاركة وبناء فرق العمل: الفقرات 13-16. (5) المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة: الفقرات 17-20. (6) الإدارة الفعالة للموارد البشرية: الفقرات 21-24. (7) الأنماط القيادية المناسبة: الفقرات 25-28. (8) الأساليب والطرق الإحصائية: الفقرات 29-30. هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة المتدرج من (5) نقاط حيث يشير الرقم (1) إلى وجود المتطلب بدرجة قليلة جدا، في حين يشير الرقم (5) إلى وجود المتطلب بدرجة كبيرة جدا.

4- طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان البحث على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مختلف الأجهزة الحكومية المدنية القطرية، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل مباشر على أفراد العينة.

5- أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع الاستبيانات تم مراجعتها حيث تبين أن (266) استبيانا منها صالحة لغايات التحليل أي ما نسبته (70%) من الاستبيانات الموزعة. بعد هذا تم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال أساليب: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

حدود البحث:

يركز البحث على دراسة تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها. فالبحث يقتصر على الأجهزة الحكومية المدنية القطرية التي يخضع موظفوها لأحكام قانون الخدمة المدنية بدولة قطر.

وهو ما يعني أن البحث لا يشمل الأجهزة الحكومية التي لا يخضع موظفوها لأحكام قانون الخدمة المدنية، كما لا يشمل الموظفين غير القطريين. من ناحية أخرى فإن العينة المستخدمة في البحث هي عينة عشوائية بسيطة وليست طبقية.

كما أن نتائج البحث محكومة بالبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

الإطار النظري:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك محاولات متعددة لتعريف إدارة الجودة الشاملة. وهذا ليس أمرا غريبا إذ إننا نتعامل مع فلسفة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواقف. ومن هنا فإننا لا نجد تعريفا عالميا موحدا ومقبولا حتى الآن، ولذلك تعددت التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، وكل منها يتناول

سمة معينة لها (زين الدين، 1997). ولتأكيد عدم اتفاق الباحثين حول تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة قامت مجلة فرنسية مشهورة بالاتصال بديمنج Deming ودعته إلى تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه أحد الرواد الأوائل في هذا المجال فأجاب بأنه "لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة"، وقد كان يشير في جوابه إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم (الحميضي، 2005). وهنا نستذكر قصة الفيل والعميان فكل حاول تعريف الفيل من الجهة التي أمسك منها الفيل، وفي النهاية كل قدم وجهة نظر صحيحة نسبيا ولكنها ليست كل الحقيقة.

من خلال استعراضه لكم كبير من محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة والتي أوردها الباحثون في مؤلفاتهم، يرى الباحث أنها فلسفة وثقافة إدارية، ومدخل جديد، يركز على العمل الشامل والمتكامل لتحسين مستوى الأداء، والقيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح وفقا للمعايير المحددة مسبقا، من خلال التحسين المستمر، والوقاية من الأخطاء ومعالجتها، واستخدام الطرق الإحصائية، وبناء فرق العمل، وبما يؤدي لتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية.

2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا شك أن هناك العديد من الفوائد والمزايا التي تترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفوائد هي التي تفسر لنا إلى حد بعيد هذا الانتشار والاهتمام الواسع بإدارة الجودة الشاملة فلسفة وتطبيقا. وقد قام الباحث بمسح مكتبي لما كتب حول فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود كم كبير من الفوائد. فهي تؤدي لتقليل شكاوى العملاء، وتخفيض التكاليف، وتقليل عيوب الإنتاج، وزيادة الأرباح والمبيعات والعائد على الاستثمار، وتحسين الاتصال والعلاقات الإنسانية (زين الدين، 1997). كما أن تطبيقها يؤدي إلى تحقيق ثالوث التميز ممثلا في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وتحقيق التميز في الأداء (الخلف، 1997). ويؤدي لزيادة ولاء العميل، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين الربحية والقدرة التنافسية، وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عام (الشبراوي، 1995). كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي لتحسين الإنتاجية، وكسب رضا العملاء، والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات، وزيادة الثقة التنظيمية، وفاعلية القرارات الإدارية، وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة (السقاف، 1995).

جدير بالذكر أن هذه المزايا لن تتحقق خلال فترة وجيزة بل تحتاج لوقت قد يصل لسنوات وجهد من جميع الإداريين والعاملين، كما أن هذه المزايا تتطلب التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة لأن التسرع في تحقيق النتائج، والشعارات التي لا يرافقها تطبيق صحيح وسليم سيؤدي لنتائج عكسية.

3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة، كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها. فكما يتم إعداد وتهيئة الأرض للزراعة لا بد إعداد وتهيئة المنظمة لتكون صالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قام الباحث بمسح مكتبي لما كتب حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود العديد من المتطلبات التي تختلف في عددها ولكنها تتفق في جوهرها ومضمونها وتشمل هذه المتطلبات ما يلي: (توفيق، 2003)، (زين الدين، 1997)، (أبو ملوح، 2000)، (النعيمي، 2005)، (محارمه، 2000).

3-1- *دعم ومساندة الإدارة العليا*: ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة. فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة، وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، وتذلل كافة الصعاب والعقبات.

3-2- *رعاية المراجعين والمستفيدين وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة*: فالاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فالعميل هو محور كافة جهود إدارة الجودة الشاملة، ولذا لا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي وتفوق توقعاتهم.

3-3- *التدريب والتعليم*: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، وذلك حتى يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهًا لجميع فئات ومستويات الموظفين.

3-4- *المشاركة وفرق العمل*: وهذا يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام، كما يتطلب تأليف فرق عمل تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث إن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.

3-5- *إعادة تشكيل ثقافة ومناخ المنظمة*: أن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة، ذلك أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة. فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريًا عن الثقافة الإدارية التقليدية. فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم وغيرها.

3-6- *الإدارة الفعالة للموارد البشرية*: هذا يتطلب الإيمان بان العاملين في المنظمة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل اهتمام وعناية. كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر.

3-7- *تبني الأنماط القيادية المناسبة*: وهي الأنماط القيادية التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة. كما أنها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم. وتؤمن بالتطوير والتحسين والتغيير، ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة.

3-8- *تبني واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة*: حيث يوجد هناك كم كبير من أدوات الجودة الشاملة يتم استخدام ما يتناسب منها مع طبيعة عمل المنظمة، ومع الأغراض التي تخدمها تلك الأدوات. ومن تلك الأساليب الرسوم والأشكال البيانية، خرائط المراقبة، والمخططات البيانية المختلفة.

من وجهة نظر الباحث فإن توفير المتطلبات السابقة أمر أساسي وسابق للبدء بتطبيق الجودة الشاملة. ومن الملاحظ أنها متطلبات تحتاج لوقت وجهد في توفيرها، كما أنها تتطلب تغييرا في نمط التفكير وأساليب الإدارة وأنماط القيادة والعمل.

الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي حول الموضوع حيث تم التوصل إلى العديد من الدراسات السابقة حوله. ففي دراسة قام بها (السالم والمري، 2005) تبين أن ركائز إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق بعض تلك الركائز تعزى لمتغيري عمر المنظمة وحجمها. أما دراسة (النعيمي، 2005) فقد كشفت عن توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية القطرية بدرجة عالية جدا. كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات

الأمنية نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الرتبة، العمر، والمؤهل العلمي. أما دراسة (الغزي، 2005) فقد كشفت عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور في مدينة الرياض شريطة توفير متطلبات تطبيقها. أما دراسة (المزروع، 2004) فقد كشفت عن عدم وجود مشكلات تنظيمية أو سلوكية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حرس الحدود السعودي. وفي دراسة قام بها (الرشيدي، 2004) تبين وجود توجه جيد للقيادات العليا في الأجهزة الحكومية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن اتجاهات القيادات العليا تأثرت بمتغيرات: الخبرة، المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية. وتوصلت دراسة (الرويلي، 2002) إلى وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البريد السعودي، علما أن تلك الاتجاهات تأثرت بمتغيري الخبرة والمستوى التعليمي.

وفي دراسة قام بها (العلاونة، 2002) توصل إلى تطبيق مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة في الشركات الأردنية العاملة في صناعة البرمجيات. أما دراسة (علوش، 1997) فقد كشفت عن تبني الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مجال الصناعات الكيماوية لإدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها مختلف مبادئها وعناصرها. وخلصت دراسة (النيادي، 2000) إلى أن منظمات القطاع الخاص توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة أكبر من المنظمات الحكومية. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات عمر المنظمة وحجمها.

وإذا انتقلنا للدراسات الأجنبية فإننا نجد العديد من الدراسات حول الموضوع. ففي دراسة قام بها (Mahour, 2006) تبين أن دعم الإدارة العليا هو العنصر الأهم لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن متطلبات تدريب الموظفين، والمشاركة هي الأكثر تطبيقا وتوافرا من غيرها من المتطلبات. أما دراسة (Errol, 2006) فقد كشفت عن نقص المعرفة بإدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات والمقاييس الدولية الأيزو 9001، وكشفت عن توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متدنية. وخلصت دراسة (Budgol, 2005) إلى أن معظم الشركات البولندية تطبق وتوافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما دراسة (Elmaimani, 2004) فقد كشفت عن أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على فهم ودعم الإدارة العليا، كما كشفت عن أهمية متطلبات المشاركة، وتنمية العلاقات الداخلية وتوفير البيئة الداخلية المناسبة، وذلك لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة قام بها (Rahman, 2001) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيري حجم المشروع، والحصول على شهادة الأيزو 9001. وخلصت دراسة (Paul, 2004) إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية غير الربحية، وأكدت على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات يعتمد على توفير متطلبات تطبيقها. وفي دراسة قام بها (John & David, 1995) تبين أن التزام الإدارة العليا بدعم الجودة ومساندتها هي العنصر الحاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة، كما كشفت عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء وزيادة مستوى رضا العملين والعملاء. وفي دراسة قام بها (Anderson & Soha, 1999) تبين أن ممارسات القيادة كان لها أثر كبير على جودة الخدمات والمنتجات، كما تبين أن توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي لنجاح تطبيقها، ويساهم في تحسين مستوى الجودة ورضا العملاء.

يتبين لنا من العرض السابق أن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنظمات والقطاعات والدول المختلفة النامية منها والمتقدمة، من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا من الباحثين العرب والأجانب، كما نلاحظ تفاوت اهتمامات تلك الدراسات واختلاف المتغيرات التي تناولتها بالبحث والدراسة.

نتائج البحث:

1- وصف خصائص عينة البحث:

تضمن الاستبيان (3) أسئلة حول البيانات العامة لعينة البحث هي: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي. الجدول (1) يبين نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أن 38% من أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية، في حين 34% من حملة الشهادة الجامعية، و8% من حملة شهادة الدبلوم، و7% لديهم مؤهل علمي فوق الجامعي، أما من يقل مؤهلهم العلمي عن الثانوية العامة فلم تتجاوز نسبتهم 12%.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، فإن 33% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5-10 سنوات، في حين 30% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10-15 سنة، و22% تقل عن 5 سنوات، و15% تزيد عن 15 سنة.

وأخيرا فيما يتعلق بمسمى الوظيفة فقد بلغت نسبة من يحملون مسمى مدير عام أو مدير إدارة 2%، ومن يحملون مسمى رئيس قسم أو رئيس شعبة 10%، ومن يحملون مسمى رئيس وحدة أو مشرف 20%، ومن يحملون مسمى موظف 55%، ومن لديهم مسميات وظيفية أخرى بلغت نسبتهم 12%.

جدول رقم (1)
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	أقل من الثانوية	33	%12
	الثانوية	102	%38
	دبلوم	23	%8
	جامعي	90	%34
	فوق جامعي	18	%7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	59	%22
	5-أقل من 10	87	%33
	10- اقل من 15	81	%30
	أكثر من 15 سنة	39	%15
مسمى الوظيفة	مدير عام / إدارة	6	%2
	رئيس قسم / شعبة	28	%10
	رئيس وحدة / مشرف	53	%20
	موظف	147	%55
	أخرى	32	%12

2- عرض وتحليل البيانات:

فيما يلي عرض وتحليل للبيانات التي تم الحصول عليها وذلك بغرض الوصول إلى إجابات على أسئلة البحث، واختبار صحة فرضياته.

2-1- تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها:

تم التعرف على تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل إجابات أفراد العينة على كافة فقرات الاستبيان المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول **(2)**.

الجدول رقم (2)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
للإجابات على تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية
لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.025	.584

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لتصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل بلغ 3.025 في حين بلغ الانحراف المعياري 584. وهذا يعني أن تصورات الموظفين بأن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتوافر وتطبق بدرجة متوسطة نسبيا. مما يعني عدم صحة الفرضية الأولى من فرضيات البحث.

ومن أجل التعرف على تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية للمتطلبات الأكثر توافرا وتطبيقا من جهة، والأقل توافرا وتطبيقا من جهة أخرى، تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بكل متطلب حيث جاءت النتائج كما يلي:

2-2- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الأول- دعم ومساندة الإدارة العليا:

يبين الجدول رقم (3) إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (3)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "دعم الإدارة العليا"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة	3.245	.965	1
2	تؤكد الإدارة العليا باستمرار على التحسين المستمر لجودة الخدمات	3.169	.954	3
3	تعمل الإدارة العليا على توفير كافة المتطلبات لضمان تحسين الجودة	3.105	1.05	4
4	تذلل الإدارة العليا كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة	3.184	.939	2
	المتوسط العام	**3.183**	**0.460**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.183، كما بلغ الانحراف المعياري 460. كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 حيث كان المتوسط الحسابي عند فقرة "تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة" هو الأكبر ضمن فقرات هذا المتطلب.

3-2- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الثاني- رعاية المراجعين والمستفيدين:

يبين الجدول رقم (4) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "رعاية المراجعين"

م	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم مراعاة احتياجات ومتطلبات المراجعين والمستفيدين	3.127	1.01	2
2	هناك اهتمام بآراء وانطباعات المراجعين والمستفيدين	3.357	.831	1
3	رضا المراجعين والمستفيدين له أولوية	2.988	1.00	4
4	هناك اهتمام ومتابعة مستمرة لشكاوى المراجعين والمستفيدين	3.052	1.00	3
	المتوسط العام	**3.131**	**0.487**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.131 والانحراف المعياري 487. كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 باستثناء فقرة "رضا المراجعين والمستفيدين له أولوية" حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.988 مما يعني عدم إعطاء الأولوية لخدمة المراجعين بدرجة كافية.

4-2- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الثالث- التدريب والتعليم:

يبين الجدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "التدريب والتعليم"

م	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعقد دورات تدريبية ذات صلة بالجودة	2.834	1.03	2
2	هناك اهتمام بتدريب الموظفين	2.699	1.12	4
3	يتم مسح الاحتياجات التدريبية للموظفين	2.759	1.09	3
4	فرص المشاركة في الدورات التدريبية متاحة لجميع الموظفين	2.849	1.16	1
	المتوسط العام	**2.785**	**.779**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 2.785 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 779. وهو يعني توافر هذا المتطلب بدرجة متدنية نسبيا، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية

لجميع الفقرات كانت أقل من 3 مما يعني تدني درجة الاهتمام بمسح الاحتياجات التدريبية للموظفين، وبعقد دورات تدريبية في مختلف المجالات عموما، والجودة خصوصا.

2-5- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الرابع- المشاركة وفرق العمل:

يبين الجدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "المشاركة وفرق العمل"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتاح فرص المشاركة للموظفين	3.229	.883	2
2	روح الفريق تسود بين الموظفين	3.398	.756	1
3	هناك اهتمام بمقترحات وآراء الموظفين	3.124	1.04	4
4	يتم تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل	3.169	1.03	3
	المتوسط العام	**3.230**	**.486**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.230 والانحراف المعياري 486. كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 مما يعني انتشار روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

2-6- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الخامس- المناخ والثقافة التنظيمية:

يبين الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على "المناخ والثقافة التنظيمية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم تشجيع الموظفين على مناقشة مشاكل العمل	3.214	.825	2
2	هناك اهتمام بنشر ثقافة الجودة	2.996	.921	4
3	تحكم قيم التعاون والمساندة العلاقات بين الموظفين	3.526	.787	1
4	يتم تشجيع المبادأة والابتكار في العمل	3.033	.991	3
	المتوسط العام	**3.192**	**.492**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.192 كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 باستثناء فقرة "هناك اهتمام بنشر ثقافة الجودة" حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.99 ما يعني تدني الاهتمام نسبيا بنشر ثقافة الجودة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

2-7- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب السادس: الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

يبين الجدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (8)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم معاملة الموظفين على أنهم رأس المال الحقيقي للمنظمة	2.969	1.08	2
2	هناك اهتمام بالحوافز المعنوية وأثرها على الأداء	3.018	.988	1
3	يوجد نظام فعال لإدارة الموارد البشرية	2.714	1.14	4
4	يتم تطبيق سياسات متطورة لإدارة الموارد البشرية	2.744	1.01	3
	المتوسط العام	**2.861**	**.514**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 2.861 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 514. وهو يعني توافر هذا المتطلب بدرجة متدنية نسبيا، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أقل من 3 باستثناء فقرة "هناك اهتمام بالحوافز المعنوية وأثرها على الأداء"، وهذا بمجمله يعني محدودية فاعلية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2-8- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب السابع- الأنماط القيادية المناسبة:

يبين الجدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (9)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "الأنماط القيادية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤمن القيادات بروح الفريق وتساند العمل الجماعي	3.266	.898	2
2	تتبنى القيادات في منظمتي الأفكار المبدعة	2.954	1.07	4
3	هناك دعم مادي ومعنوي من قبل القيادات للموظفين	3.022	1.03	3
4	الأنماط القيادية السائدة تؤمن بالمشاركة وتنبذ الفردية	3.300	.906	1
	المتوسط العام	**3.136**	**.525**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.136 كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من 3 باستثناء فقرة "تتبنى القيادات في منظمتي الأفكار المبدعة"، وهذا بمجمله يعني أن الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى حد ما مناسبة وإن كانت لا تزال بحاجة لتطوير لتصبح أكثر مشاركة ودعما للعمل الجماعي وتنمية للإبداع والابتكار.

9-2- تصورات الموظفين لمدى توافر متطلبات تطبيق المتطلب الثامن - الطرق والأساليب الإحصائية:

يبين الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتطلب.

الجدول رقم (10)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على متطلب "الطرق الإحصائية"

م	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تستخدم الأساليب والطرق الإحصائية بشكل واسع	2.699	1.01	1
2	يستخدم أسلوب الفحص الإحصائي لضبط جودة الخدمات	2.660	1.11	2
	المتوسط العام	**2.682**	**.936**	

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 2.682 في حين بلغ الانحراف المعياري 936. وهو أقل متوسط حسابي ضمن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يعني توافر هذا المتطلب بدرجة متدنية نسبيا وأقل من المتطلبات الأخرى.

نخلص مما سبق إلى أن أفراد عينة الدراسة يتصورون أن متطلب المشاركة وفرق العمل هو الأكثر توافرا وتطبيقا مما يعني صحة الفرضية الثانية من فروض البحث، في حين يتصور أفراد عينة البحث أن متطلب الطرق والأساليب الإحصائية هو الأقل توافرا وتطبيقا مما يعني صحة الفرضية الثالثة من فروض البحث.

10-2- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث جاءت نتائج التحليل كما هي في الجدول (11). نلاحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 05.. وفيما يتعلق بكل متطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد كانت الفروق دالة إحصائيا بالنسبة لكافة المتطلبات باستثناء المتطلبين الخامس والسابع حيث لم تكن قيم F دالة إحصائيًا.

الجدول رقم (11)
تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة
المتطلب الأول- دعم ومساندة الإدارة العليا	*5.833	.000
المتطلب الثاني- رعاية المراجعين والاهتمام بهم	*6.278	.000
المتطلب الثالث- التدريب والتعليم	*5.165	.000
المتطلب الرابع- المشاركة وبناء فرق العمل	*4.470	.002
المتطلب الخامس- المناخ والثقافة التنظيمية	.953	.434
المتطلب السادس- الإدارة الفعالة للموارد البشرية	*4.594	.001
المتطلب السابع- الأنماط القيادية المناسبة	1.864	.117
المتطلب الثامن- الأساليب والطرق الإحصائية	*3.606	.005
كافة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	***6.824**	**.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.

11-2- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغير سنوات خبرة الموظف:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث جاءت نتائج التحليل كما هي في الجدول (12).

الجدول رقم (12)
تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة
المتطلب الأول- دعم ومساندة الإدارة العليا	1.149	.330
المتطلب الثاني- رعاية المراجعين والاهتمام بهم	1.521	.209
المتطلب الثالث- التدريب والتعليم	1.798	.148
المتطلب الرابع- المشاركة وبناء فرق العمل	*3.346	.020
المتطلب الخامس- المناخ والثقافة التنظيمية	1.098	.350
المتطلب السادس- الإدارة الفعالة للموارد البشرية	*2.590	.053
المتطلب السابع- الأنماط القيادية المناسبة	.043	.988
المتطلب الثامن- الأساليب والطرق الإحصائية	.222	.881
كافة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	***6.824**	**.371**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.

نلاحظ من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث لم تكن قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 05. وفيما يتعلق بكل متطلب من المتطلبات، فقد كانت الفروق دالة إحصائيا بالنسبة للمتطلبين الرابع والسادس، أما بالنسبة لباقي المتطلبات فلم تكن الفروق دالة إحصائيا.

12-2- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزتهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث جاءت نتائج التحليل كما هي في الجدول (13).

الجدول رقم (13)
تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير مسمى الوظيفة

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة
المتطلب الأول- دعم ومساندة الإدارة العليا	.252	.908
المتطلب الثاني- رعاية المراجعين والاهتمام بهم	1.482	.208
المتطلب الثالث- التدريب والتعليم	2.283	.061
المتطلب الرابع- المشاركة وبناء فرق العمل	2.108	.080
المتطلب الخامس- المناخ والثقافة التنظيمية	.355	.841
المتطلب السادس- الإدارة الفعالة للموارد البشرية	*2.547	040
المتطلب السابع- الأنماط القيادية المناسبة	*6.529	.000
المتطلب الثامن- الأساليب والطرق الإحصائية	*2.602	.037
كافة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	***3.014**	**.019**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.

نلاحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغير مسمى الوظيفة حيث كانت قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 05. وفيما يتعلق بكل متطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد كانت الفروق دالة إحصائيا بالنسبة للمتطلبات الخامس والسادس والسابع والثامن عند مستوى معنوية 05. أما بالنسبة لباقي المتطلبات فلم تكن الفروق دالة إحصائياً.

نخلص مما سبق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي للموظف. في حين لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج:

سعى هذا البحث إلى الكشف عن تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها. بعد تحليل ومعالجة البيانات كشفت النتائج عن توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسطات الحسابية لجميع الإجابات على كافة المتطلبات بلغت 3.048 وهي تعادل ما نسبته 61%. من ناحية أخرى تبين تفاوت درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث جاء ترتيب تلك المتطلبات على النحو التالي: (1) المشاركة وفرق العمل (2) المناخ والثقافة التنظيمية (3) دعم ومساندة الإدارة العليا (4) الأنماط القيادية المناسبة (5) رعاية المراجعين والمستفيدين (6) الإدارة الفعالة للموارد البشرية (7) التدريب والتعليم (8) الأساليب والطرق الإحصائية.

تتفق النتائج السابقة جزئيا مع نتائج دراستي (السالم والمري، 2005) و(العلاونة، 2002) ولكنها لا تتفق مع نتائج دراستي (النعيمي، 2005) و(Errol, 2006). وهذا يعود من وجهة نظر الباحث إلى تباين المنظمات محل الدراسة في أنشطتها وأعمالها والبيئة التي تعمل فيها. على أننا نلاحظ أنه رغم اتفاق نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتائج دراستي (السالم والمري، 2005) و(العلاونة، 2002) إلا أنها تختلف معهما في ترتيب توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد جاءت مرتكزات الاهتمام بالعملاء، ودعم الإدارة العليا في المقدمة في دراسة (السالم والمري، 2005)، في حين جاءت متطلبات الطرق والأساليب الإحصائية، ومشاركة العاملين في المقدمة في دراسة (العلاونة، 2002) وهذا يؤكد حقيقة تباين المنظمات في درجة توفيرها لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يؤكد أن درجة التطبيق تختلف من منظمة لأخرى وفقا لحجمها ونشاطها وعلاقاتها وفلسفتها.

كما وكشفت نتائج هذا البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، في حين لم تكن الفروق دالة إحصائيا بالنسبة

لمتغير سنوات الخبرة. هذه النتائج تتفق نسبيا مع نتائج دراسات (النعيمي، 2005) و(الرشيدي، 2004). ومن وجهة نظر الباحث فإن الاختلافات التي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي قد تفسر بأن تصورات الموظفين لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتأثر بالمؤهل العلمي الذي حصل عليه الموظف، كما تتأثر بالمنصب الوظيفي الذي يشغله الموظف. فنحن لا نتوقع أن تتفق تصورات الموظفين الأعلى تأهيلا علميا ومستوى وظيفيا مع تصورات الموظفين الأقل تأهيلا علميا ومستوى وظيفيا.

التوصيـــات:

بناء على النتائج السابقة فإننا نوصي بما يلي:

1- زيادة الاهتمام بأدوات الجودة الشاملة وخصوصا الطرق والأساليب الإحصائية، مع توفير أخصائيين إحصائيين في هذا المجال، وعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفين في مجال استخدام الأساليب الإحصائية.

2- مسح الاحتياجات التدريبية للموظفين في الأجهزة الحكومية القطرية، وبناء خطط تدريبية تتضمن برامج تلبي تلك الاحتياجات، مع العمل على زيادة فرص المشاركة في البرامج التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية القطرية.

3- مراجعة سياسات ونظم الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية القطرية وذلك لزيادة فاعليتها، وتحديثها، وجعلها أكثر انسجاما مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

4- نشر الوعي بالجودة بين جميع موظفي الأجهزة الحكومية على اختلاف مستوياتهم ومواقع عملهم. ويمكن أن توكل هذه المهمة لمعهد التنمية الإدارية ليقوم بها من خلال عقد البرامج والورش والندوات، وإصدار النشرات المتخصصة.

5- زيادة الاهتمام بالمستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية القطرية، والتأكيد على أولوية خدمتهم، والاهتمام بدراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

6- التأكيد على أهمية المشاركة، وبناء فرق العمل، وخلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده التعاون والإنسانية، واحترام الإبداع وتشجيع الابتكار، والابتعاد عن الفردية والمركزية في القرارات.

إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، على أن تتناول الدراسات المستقبلية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة، واتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى استخدام أدوات الجودة الشاملة.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو ملوح، محمد. 2000. ***الجودة الشاملة في التعلم الصفي***. غزة: مركز قطان للبحث والتطوير.
- بن سعيد، خالد. 1997. ***إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي***. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- توفيق، عبد الرحمن. 2003. ***الجودة الشاملة: الدليل الكامل***. القاهرة: مركز بميك.
- الحميضي، عبد العزيز. 2005. ***القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين***. شبكة الإنترنت. www. shura. gov. sa.
- الخلف، موسى. 1997. "ثالوث التميز: تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاجية"، ***الإدارة العامة***، مج 37، ع 1.
- الرشيدي، سالم. 2004. ***أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية السعودية***، (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية.
- الرويلي، مفضي. 2002. ***اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة***، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
- زين الدين، فريد. 1997. ***المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية***. الزقازيق، جامعة الزقازيق.
- السالم، مؤيد؛ ومحمد المري. 2005. "مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر". ***المجلة العربية للإدارة***. مج 25، ع 1.
- السقاف، حامد. 1995. ***المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة***. الخبر: مكتبة المجتمع.
- الشبراوي، عادل. 1995. ***الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة***. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
- العلاونة، عمار. 2002. ***أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات***. *(رسالة ماجستير)*، جامعة اليرموك.
- علوش، نهلة. 1997. ***إدارة الجودة الكلية وتأثيرها على الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن***، (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية.
- الغزي، فهد (2005) ***مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض***، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
- القحطاني، سالم. 1993. "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي". ***الإدارة العامة***. ع 78.

- كوهين، ستيفن وروناالد براند. 1997. ترجمة/ عبد الرحمن هيجان. ***إدارة الجودة الكلية في الحكومة***. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- المزروع، سعود. 2004. ***اتجاهات العاملين بالخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة***، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك سعود.

- النعيمي، جبر. 2005. ***اتجاهات القيادات الأمنية بوزارة الداخلية القطرية نحو إدارة الجودة الشاملة***، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.

- النيادي، محمد. 2000. ***تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة***، (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك.

- وزارة شئون الخدمة المدنية والإسكان. 2005. ***التقرير الإحصائي السنوي***. الدوحة.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Anderson, M. & A. Soha. 1999. The Study of the Relationship between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses. ***International Journal of Quality & Reliability Management***. Vol. 16. No. 9.

- Budgol, M. 2005. The Implementation of TQM in Poland. ***The TQM Magazine***. Vol. 17. No. 2.

- Elmaimani, B. 2004. ***Factors Leading to Successful Application of Improvement Tools for Quality Management***, (Ph.D. Dissertation). University of Missouri.

- Errol, S. 2006. ***Factors Influencing Non-implementation of the ISO 9000 Quality Management System Among Business Organizations in the Caribbean Sub-region***, (Ph.D. Dissertation). Indiana State University.

- John, S & G. David. 1995. "TQM Experiences of Ten Small Business". ***Business Horizon***. No. 35.

- Mahour, M. 2006. ***The Effect of Quality Management Practices on Operational and Business Results in the Petroleum Industry in Iran***, (Ph.D. Dissertation). The University of Nebraska.

- Paul, F. 2004. ***Quality Management as a Systematic Management Philosophy for Use in Nonprofit Organizations***. (Ph.D. Dissertation). Capella University.

- Rahman, S. 2001. "A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs With and Without ISO 9000 Certification". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18. No. 1.

- Sekaran, U. 2002. ***Research Methods for Business***. New York: John Willy & Sons Inc.

The Perceptions of Qatari Governmental Organizations Employees Towards The Implementation of Total Quality Management Elements: "A Field Study"

Thamer M. Maharmeh

Training Specialist & QMR
Institute of Administrative Development
Doha- Qatar

Abstract

The main purpose of this study was to investigate the implementation of Total Quality Management elements in Qatari governmental organizations, and to investigate which element is most applicable on one hand, and less applicable in the other hand· To achieve this purpose, a questionnaire was distributed to a random sample included (378) employee· (266) questionnaires were collected، tabulated, and analyzed by using SPSS·

Results indicated that the implementation of Total Quality Management elements was almost moderate (61%)· On the other hand, participation and teamwork was the most applicable element, while statistical methods and tools was the least applicable element· Moreover, there were significant differences in employee's attitudes toward implementation of TQM elements due to education level, and job title· The differences were not significant due to experience·

آثار استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات: دراسة حالة في مدينة الحسين الطبية*

أ.د. عاصم الأعرجي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة جرش الأهلية

الباحث حيدر ملكاوي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على عمليات استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صناعة القرارات في مدينة الحسين الطبية. وتحديد الفروقات ما بين هذه الآثار على القرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية. كما هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ضمن مختلف الأقسام وآثار استخدام هذه النظم على مجالات الأعمال الطبية والمالية وإدارة شئون الموظفين. كما هدفت إلى الكشف عن أهم المعوقات والمحددات التي تحد من عملها، وتحديد أهم أنواع هذه النظم من حيث الاستخدام.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود علاقات إيجابية أو سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين (نوعيات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، كفاية أعداد أجهزة الحاسوب الموظفة فعلاً، كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، درجة مركزية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى توافر الدعم المالي، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) من جهة، ومستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والطبية في مدينة الحسين الطبية.

كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروقات دالة إحصائيًا ما بين الخبرة والمؤهل العلمي ومستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والطبية. وإلى تحديد الفروقات الدالة إحصائيًا ما بين مستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على القرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية.

* تم تسلم البحث في مايو 2006، وقُبل للنشر في سبتمبر 2007.

المقدمـــة:

إن حجم المعلومات والمعارف – التي يجب على الأطباء وصانعي القرارات فـي المستـشفيات ومراكز الرعاية الصحية التعامل معها بشكل مستمر– قد ازداد واتسع إلى درجة أصَـبح معهـا مـن الصعب التعامل مع تلك المعلومات والمعارف بطرق تقليدية بحتة. فكانَ لا بد من الاستعانة بـأدوات مساندة تقلل من محدودية القدرات الفكرية للإنسان وترفع من قدراته التحليلية والتنبؤية اللازمـة فـي عمليات صنع القرارات. وبالتالي رفع كفاءة وفاعلية عمليات جمـع وتخـزين وتبويـب واسـترجاع المعلومات، ورفع القدرات التحليلية اللازمة لتقييم ومعالجة المعلومات والبدائل المختلفة. وتوفير الوقت والجهد اللازمين لصناعة القرارات المختلفة (Fisher et al., 2003)

وكان ظهور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من أهم المجالات التي أسهمت في رفـع كفـاءة أنشطة المنظمة، وذلك من خلال رفع سوية المعلومات، وكذلك من خلال التقليل من محدودية الفكـر الإنساني، وبالتالي رفع كفاءة القرارات المتخذة، وقد أحدث دخول نظم المعلومات الإدارية المحوسـبة تغييرات كبيرة على طرق وأساليب إنجاز المهام والواجبات، فقد غيّرت شكل المنتجـات والخـدمات المقدمة من قبل المنظمات. ولهذا تعتبر نظم المعلومات الإدارية القلب النابض في المنشآت الحكوميـة والأداء المميزة التي تمد الدوائر والأقسام المختلفة بالمعلومات الضرورية، وكذلك مـن خـلال ربـط المركز مع مختلف الدوائر المنتشرة عبر الإقليم وخارجة، فهي – وإن صح القول – حلقة الوصل التي تصل الوحدات والأقسام الصغيرة مع بعضها داخل التنظيم الواحد، وكذلك تصل مختلف التنظيمات مع بعضها داخل التنظيم العام للدولة وخارجه.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على آثار استخدام نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على عمليـات صنع القرارات في القطاع الصحي المحلي والعوامل التي يمكن أن تختزل أو تعظم من تلـك الآثـار الإيجابية. كل ذلك على أمل بيان إمكانات توظيف هذه التكنولوجيا في تطوير منظمات القطاع الصحي.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

أولاً– إنها مزامنة – من حيث الموضوع – للمرحلة الانتقالية الحالية التي يمر بها العالم، وهي التحول إلى عصر تكنولوجيا المعلومات (IT).

ثانيًا- إنها تبحث في آثار تكنولوجيا المعلومات المعاصرة على عمليات اتخاذ القرارات في القطاع الصحي الذي يتميز بأهميته الخاصة في حياة المجتمع اليومية.

ثالثًا- إنها دراسة تطبيقية سباقة وما يمكن أن يترتب من فوائد عملية على نتائجها وتوصياتها للقطاعات الصحية المماثلة، حيث إن هذه القطاعات في حاجة متجددة لتطوير قراراتها خاصةً من خلال التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين كلٍ من المتغييرات المستقلة: (كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، درجة مركزية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى توافر الدعم المالي لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) من جهة، والمتغييرات التابعة: (مستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والطبية في مدينة الحسين الطبية) من جهة أخرى.

الفرضية الثانية:

ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على القرارات الإدارية مقارنةً بمستويات تأثيرها على القرارات الطبية في مدينة الحسين الطبية.

مشكلة البحث:

إن الحاجة المستمرة والمتجددة لتحسين مستويات اتخاذ القرارات في القطاع الصحي هي المشكلة التي يركز عليها البحث الحالي، والتي قد تطرح نفسها بالسؤال:

هل هناك آثار إيجابية لتوظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات اتخاذ القرارات في القطاع الصحي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

هناك اتفاق فيما بين العديد من التعريفات التي طرحت عن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بكونها تهدف إلى إيصال المعلومات الدقيقة والشاملة إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية بالتوقيتات الملائمة، بغية توظيفها في صياغة القرارات مع أن بعض تلك التعريفات أشارت إلى آليات تكنولوجيا المعلومات المعاصرة المعتمدة في المجال نفسه المجال (Joyner & Tunstall 1970؛ الحسينية 1993-1998؛ الأعرجي وعلاونة، 2002).

أما بصدد الآثار المترتبة على توظيف نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، فالبعض أكد على تلك الآثار المتعلقة بالجوانب الإجرائية، مثل تحسين مستويات جودة العمل، وسرعته وكفاءة أدائه، واختزال الوقت المستغرق والمستخدم في أدائه (Sharda, 1988; Benbasat & Nult, 1988) (الأعرجي وعلاونة، 2002؛ البرهان، 1988)، في حين أكد البعض الآخر على الآثار الهيكلية مثل تغير شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي، وظهور الهيكل المفلطح، وتقليص أعداد العاملين، وظهور اللامركزية (مصطفى، 1997).

ويشير (Todd & Benbasat, 1992; Jarven Paa, 1989; Chu & Spires, 2003) إلى أن أثر نظم المعلومات ينحصر في توفير الجهد والوقت اللازمين لصناعة القرار. فعملية المفاضلة ما بين جودة ودقة القرار من جهة وتوفير الجهد والوقت من جهةٍ أخرى، غالبًا ما تسفر عن تفضيل توفير الجهد المبذول. وهذا ما أكدته دراسة Enhorn & Hogarth (1981)، فقد بينت الدراسة هذه أن السبب في هذا التفضيل يعود لكون أن أو المردود والعائد من عملية توفير الوقت والجهد لحظي ومحسوس، بينما يكون العائد أو المردود من زيادة دقة وجودة القرار بعيد المدى وغير محسوس. ويشير Silver (1990) في دراسة لآثر نظم دعم القرارات أن عدم تحقيق عنصر الفاعلية للقرارات المتخذة، لا يكون بالضرورة مؤشرًا على عدم فاعلية وكفاءة نظام المعلومات المستخدم (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات ... إلخ). ويعلل أن سلوك متخذ القرار في كثير من الحالات يتجه نحو تقليل الوقت والجهد المبذول على حساب الدقة والجودة، وبالتالي تحقيق عنصر الكفاءة وإغفال عنصر الفاعلية.

ويعتبر أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء الأفراد، وبالتخصيص فيما يتعلق برفع القدرات التحليلية والفكرية والإبداعية لدى صانعي القرارات، من الأمور المهمة التي زادت من أهمية نظم المعلومات، وأدت بكثير من المنظمات لإنفاق مبالغ طائلة لامتلاك هذه النظم.

وتعتبر دارسة Benbasat & Dexter (1982) من الدراسات التي أوضحت أن استخدام نظم المعلومات تعمل على تلافي الفروق الشخصية ما بين الأفراد في عمليات صنع القرارات. فتشير الدراسة إلى أن من آثار نظم المعلومات المباشرة، رفع كفاءة وفعالية صانعي القرارات ذوي القدرات التحليلية والتقييمية المحدودة في ظل المهام متوسطة التعقيد (شبه المبرمجة). ويبقى السؤال هنا: "هل ستكون آثار نظم المعلومات نفسها في ظل المهام المعقدة (غير المبرمجة)؟" وتقدم دراسة Millman & Hartwick (1987) إجابة عن هذا السؤال، فقد أوضحت الدراسة أن المهام المعقدة التي تؤدي في بيئة يسودها الغموض وعدم التأكد، بحاجة إلى مصادر متعددة من المعلومات وإلى درجة من عدم التركيز في تنظيم بناء نظم المعلومات. هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى قدرات فكرية وتحليلية مرتفعة نوعًا ما لدى صانع القرار.

وأشارت الدراسة إلى أن هذه المشكلات في ظل مثل هذه البيئة ستحتاج إلى كميات كبيرة من المعلومات، وبهذا فإن المعيار المحقق في هذه القرارات سيكون على الأغلب الفاعلية، وعلى العكس فإن المهام والأنشطة الروتينية وشبه المبرمجة ستكون نوعية، وكمية المعلومات والبدائل المبحوثة قليلة، وبالتالي سيكون الأثر هو رفع كفاءة هذه القرارات. وبينت الدراسة نفسها أن القدرات الفكرية والتحليلية لصانع القرار هي المحدد الرئيس لمدى ودرجة أثر فاعلية نظم المعلومات في ظل المهام المعقدة.

وبين كل من Benbasat & Schroeder (1977) وMason & Mitroff (1973) وBenbasat & Dexter (1979) وZhao (1997)، أن النمط الذهني والقدرات التحليلية والفكرية لصانعي القرارات يمكن أن تحد من فاعلية وكفاءة عمل نظام المعلومات.

وأكد Todd & Benbasat (1992) أن حجم ودرجة تعقيد المشكلة له تأثير كبير على اختيار استراتيجية عرض وتحليل البدائل لدى صانع القرار، وهذا يؤدي في كثير من الأحيان إلى تفضيل تقليل الجهد المبذول، وبالتالي اختيار استراتيجية لجمع وتحليل البدائل تتناسب مع حجم المشكلة، وفي الوقت نفسه تخضع لمبدأ تحقيق التفضيل وهو زيادة السرعة وتقليل الجهد. وتأسيسًا على ما تقدم يمكن إجمال تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التي جاءت بها الدراسات أعلاه كما يلي:

1- زيادة كفاءة وفاعلية استكشاف البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تسهيل عمليات جمع البيانات والمعلومات وتسهيل عمليات تصنيفها وتخزينها واسترجاعها وتحديثها ... إلخ.

2- تحسينات في طبيعة المهام والأنشطة، وطرق وأساليب أدائها.

3- تفعيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات ما بين الأقسام والوحدات المختلفة.

4- تحسينات جوهرية في تركيبة القوى العاملة، وزيادة عدد المتخصصين وذوي المهارات المتخصصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

5- رفع كفاءة القرارات المتعلقة بالمهام في بيئات العمل الروتينية وشبه الروتينية.

6- مساعدة صانعي القرارات وذوي القدرات التحليلية والفكرية المحدودة في بيئات العمل المعقدة في رفع فاعلية القرارات المتخذة.

7- توفير الوقت لدى صانعي القرارات في المستويات الإدارية العليا. وذلك بتوفير الوقت اللازم لجمع المعلومات وتقييم البدائل. خصوصًا في القرارات شبه المبرمجة.

يلاحظ على الدراسات السابقة التي تم استعراضها عدم تعرضها إلى تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على اتخاذ القرارات في القطاع الصحي تحديدًا بالرغم أهميته، كما أنها لم تتناول ذلك في البيئة العربية التي يتوقع أن تكون حاجتها لتطوير قرارات قطاعاتها الصحية لا تقل عن حاجات القطاعات المماثلة في الدول الأخرى.

منهجية الدراسة:

أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد وبشكل رئيس على مصدرين في عمليات جمع البيانات:

أ- المصادر الثانوية (Secondary Resources):

شملت الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من أجل توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع ومحاولة الإلمام بمختلف جوانبه، وقد تم الحصول على هذه البيانات من المكتبات والإنترنت.

ب- المصادر الأولية (Primary Recourses):

تمثلت في استبانة* تم إعدادها واعتمادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة، والتي من خلالها تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات وصولاً إلى النتائج وتقديم التوصيات.

* نموذج الاستبانة متوفرة لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الحصول عليها.

هذا وقبل توزيع الاستبانة تم تحكيمها من قبل خمسة أعضاء من هيئة التدريس المختصين في جامعة اليرموك، وأجريت في ضوء ذلك التعديلات اللازمة عليها، وبعد ذلك تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث كانت نتيجة الاتساق الداخلي 92 % وهي نسبة مقبولة علميًا.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مدينة الحسين الطبية، والذين تتدرج مسمياتهم الوظيفية تحت الوظائف الإدارية والوظائف الطبية. والذين هم على رأس عملهم خلال فترة إجراء البحث. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (220) موظفًا أي (10%) من إجمالي المجتمع البحثي من مختلف التخصصات والمستويات الإدارية. وقد تم اختيارها عشوائيًا أثناء تجمع العاملين خلال فترات الراحة داخل المدينة الطبية. تم استرجاع (97) استبانة فقط من إجمالي العينة، أي بنسبة بلغت تقريبًا (44%). وقد بلغ عدد أفراد العينة الإدارية (45) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الطبية (41).

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

"ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من المتغيرات المستقلة (كفاية الدورات التدريبية في مجال نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، درجة مركزية نظم المعلومات الإدارية، مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، مدى توافر الدعم المالي، مدى اقتناع الإدارة العليا) من جهة، والمتغييرات التابعة: مستويات تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والقرارات الطبية في مدينة الحسين الطبية من جهة أخرى."

ولغرض اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لاختبار العلاقة بين كل من كفاية الدورات التدريبية، درجة مركزية نظم المعلومات المحوسبة، مدى استخدام هذه النظم، مدى توافر الدعم المالي، مدى قناعة الإدارة العليا - كمتغييرات مستقلة، ودرجة تأثيرها على عمليات صناعة القرارات الإدارية والقرارات الطبية، كمتغييرات تابعة في مدينة الحسين الطبية. حيث جمعت إجابات عينة البحث عن تلك التأثيرات خلال الاستبانه، ووحدت بثمانية تأثيرات رئيسة (تسهيل عمليات تحديث المعلومات، تسهيل عمليات تبادل المعلومات، توفير الوقت، تقليل تكاليف اتخاذ القرارات، تحسين نوعية القرارات، تحسين عمليات متابعة تنفيذ القرارات، توفير جميع المعلومات اللازمة، توفير معلومات دقيقه) وكما هو موضح في الجدولين رقم 1 ورقم 2 التاليين:

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون بين

(كفاية الدورات التدريبية، ودرجة مركزية نظم المعلومات، مدى استخدام نظم المعلومات، مدى توافر الدعم المالي، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا)

ومدى تأثيرها على عمليات صنع القرارات الإدارية

الآثار المترتبة على القرارات الإدارية	كفاية الدورات التدريبية		درجة مركزية نظم المعلومات		مدى استخدام نظم المعلومات		مدى توافر الدعم المالي		مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا	
	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
تسهيل عمليات تحديث المعلومات	0.094	0.747	-0.050	0.741	0.122	0.420	0.197	0.189	0.447	*0.002
تسهيل عمليات تبادل المعلومات	080.2	660.1	120.1	580.4	-0.035	0.815	-0.132	0.381	0.298	*0.044
توفير الوقت	0.373	*0.011	0.084	0.579	-0.040	0.793	0.044	0.774	0.290	*0.046
تقليل تكاليف القرارات	0.483	*0.003	0.163	0.280	0.035	0.818	0.095	0.528	-0.101	0.504
تحسين نوعية القرارات	-0.221	0.139	0.160	0.287	-0.093	0.539	0.172	0.253	0.108	0.473
تحسين عمليات متابعة تنفيذ القرارات	-0.209	0.163	0.219	0.144	-0.026	0.862	0.219	0.144	0.318	*0.031
توفير جميع المعلومات اللازمة	-0.233	0.120	0.101	0.504	-0.122	0.419	0.279	0.060	0.373	*0.011
توفير معلومات دقيقة	-0.070	0.644	0.167	0.267	0.272	0.068	0.312	*0.035	0.529	**0.000
قبول أو رفض الفرضية	رفض جزئي		قبول جزئي		قبول جزئي		قبول جزئي		رفض جزئي	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين توفير التدريب الكافي لاستخدام نظم المعلومات المحوسبة وكل من توفير الوقت، وتقليل تكاليف القرارات حيث بلغ معامل الارتباط (0.373) عند مستوى الدلالة (0.011) و(0.483) عند مستوى الدلالة (0.003) على التوالي. لذلك ترفض الفرضية الأولى جزئياً.

كما يبين الجدول ذاته وجود علاقات ارتباط إيجابية ما بين اقتناع ودعم الإدارة العليا والفقرات التالية (تسهيل عمليات تحديث المعلومات، تسهيل عمليات تبادل المعلومات، توفير الوقت، تحسين عمليات متابعة تنفيذ القرارات، توفير جميع المعلومات اللازمة، توفير معلومات دقيقة) حيث بلغت معاملات الارتباط لهذه الفقرات كالآتي: (0.447) عند مستوى الدلالة (0.002) و(0.298) عند مستوى الدلالة (0.044) و(0.290) عند مستوى الدلالة (0.046) و(0.318) عند مستوى الدلالة (0.031) و(0.373) عند مستوى الدلالة (0.011) و(0.529) عند مستوى الدلالة (0.000) على التوالي. وبهذا يتم – أيضًا – رفض الفرضية الأولى جزئيًا أيضًا.

من ناحية أخرى يوضح الجدول (2) التالي، معاملات الارتباط ومستويات الدلالة المتعلقة بمتغيرات الفرضية الأولى (المستقلة) ومستويات تأثيرها على صناعة القرارات الطبية (تابعة) في مدينة الحسين الطبية كما يلي:

جدول رقم (2)
معاملات ارتباط بيرسون بين
(كفاية الدورات التدريبية، ودرجة مركزية نظم المعلومات، مدى استخدام نظم المعلومات، مدى توافر الدعم المالي، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا)
ومدى تأثيرها على عمليات صنع القرارات الطبية

الآثار المترتبة على القرارات الإدارية	كفاية الدورات التدريبية		درجة مركزية نظم المعلومات		مدى استخدام نظم المعلومات		مدى توافر الدعم المالي		مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا	
	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
تسهيل عمليات تحديث المعلومات	-0.158	0.325	0.654	**0.000	-0.137	0.394	0.275	0.082	0.103	0.520
تسهيل عمليات تبادل المعلومات	-0.133	0.407	0.045	0.780	0.027	0.866	0.137	0.392	0.176	0.271
توفير الوقت اللازم لتنفيذ القرارات	-0.310	*0.049	0.130	0.147	-0.074	0.646	0.335	*0.032	0.277	0.080

تابع جدول رقم (2)

الآثار المترتبة على القرارات الإدارية	كفاية الدورات التدريبية		درجة مركزية نظم المعلومات		مدى استخدام نظم المعلومات		مدى توافر الدعم المالي		مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا	
	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
تقليل التكاليف المادية للقرارات	0.015	0.927	0.196	0.218	0.151	0.345	0.478	*0.002	0.349	*0.025
تحسين نوعية القرارات	0.346	*0.027	0.382	*0.014	0.079	0.624	0.476	*0.002	0.358	*0.021
تفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات	0.186	0.243	0.485	*0.001	-0.052	0.747	0.453	*0.003	0.357	*0.022
توفير جميع المعلومات اللازمة	0.113	0.481	0.271	0.086	0.063	0.697	0.011	0.944	0.390	*0.012
توفير معلومات دقيقة	0.330	*0.035	0.357	*0.022	0.170	0.288	0.255	0.107	0.311	*0.049
قبول أو رفض الفرضية	رفض جزئي		رفض جزئي		قبول جزئي		رفض جزئي		رفض جزئي	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

يشير الجدول رقم 2 إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل "كفاية البرامج التدريبية في مجال نظم المعلومات الإدارية المحوسبة" والفقرات التالية (توفير معلومات دقيقة، تحسين نوعية القرارات)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.330) عند مستوى الدلالة (0.035) و(0.346) عند مستوى الدلالة (0.027) على التوالي. في حين كانت هناك علاقة عكسية ما بين هذا المتغير والفقرة (توفير الوقت اللازم لتنفيذ القرارات)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.310−) عند مستوى الدلالة (0.049). لهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

كذلك يوضح الجدول المذكور علاقات الارتباط الإيجابية ما بين المتغير المستقل "درجة مركزية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة" والفقرات التالية (توافر معلومات دقيقة، تحسين نوعية القرارات، تسهيل عملية تحديث المعلومات، تفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات)، حيث بلغت معاملات الارتباط (0.357) عند مستوى الدلالة (0.022) و(0.382) عند مستوى الدلالة (0.014) و(0.654) عند مستوى الدلالة (0.000) و(0.485) عند مستوى الدلالة (0.001) على التوالي. وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

وقد كانت معاملات الارتباط الإيجابية والدلالات الإحصائية ما بين المتغير "مدى توافر الدعم المالي" والفقرات (تحسين نوعية القرارات، تقليل تكاليف القرارات المادية، توفير الوقت اللازم لتنفيذ القرارات، تفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات) (0.476) عند مستوى الدلالة (0.002) و(0.478) عند مستوى الدلالة (0.002) و(0.335) عند مستوى الدلالة (0.032) و(0.453) عند مستوى الدلالة (0.003). على التوالي، وبهذا يتم – أيضًا – رفض الفرضية الأولى جزئيًا.

ويشير الجدول – أيضًا – إلى أن هناك علاقات إيجابية ما بين المتغير (مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) نفسه، وكل من الفقرات (توفير معلومات دقيقة، توفير جميع المعلومات اللازمة، تحسين نوعية القرارات، تقليل تكاليف القرارات المادية، تفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات)، حيث بلغت معاملات الارتباط لهذه الفقرات كالآتي: (0.311) عند مستوى الدلالة (0.049) و(0.390) عند مستوى الدلالة (0.012) و(0.358) عند مستوى الدلالة (0.021) و(0.349) عند مستوى الدلالة (0.025) و(0.357) عند مستوى الدلالة (0.022) على التوالي. وهي جميعًا دالة إحصائيًا. ولهذا ترفض الفرضية الأولى جزئياً.

وإجمالاً يلاحظ في الجدولين (1) و(2) النقاط التالية:

أ- توجد علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرين المستقلين (كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات المحوسبة، مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا). وبين بعض مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والقرارات الطبية، وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

ب- توجد علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرين المستقلين (درجة مركزية نظم المعلومات المحوسبة، مدى توافر الدعم المالي) وبعض مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الطبية فقط. وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئيًا أيضًا.

ج- ليست هناك علاقة ارتباط، ما بين مدى استخدام نظم المعلومات وبين مختلف ومستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية والقرارات الطبية على حد سواء. بهذا يتم قبول الفرضية الأولى جزئياً.

د- ليست هناك علاقة ارتباط ما بين كل من المتغيرين المستقلين (درجة مركزية نظم المعلومات المحوسبة المعلومات المحاسبية، مدى توافر الدعم المالي) وبين مختلف مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية. وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى جزئياً.

وهكذا يمكن القول بأنه ليس جميع المتغييرات المستقلة التي سبق إيرادها ذات تأثيرات مهمة على عمليات اتخاذ القرارات في القطاع الصحي المعني لأسباب قد تعود إلى عوامل موقفية بيئية أو إلى طبيعة تلك المتغييرات، لذا ينبغي اعتماد الانتقائية في اختيار وتفعيل المتغييرات المستقلة لأغراض تطوير عمليات اتخاذ القرارات المذكورة.

كذلك يمكن القول بأنه ليس جميع المتغييرات المستقلة التي سبق إيرادها ذات تأثيرات مهمة إحصائيًا وبالدرجة نفسها من الأهمية على كل من القرارات الإدارية والقرارات الطبية في القطاع الصحي المعني، حيث قد يعزى ذلك أيضًا إلى عوامل موقفية بيئية أو إلى تباين طبيعة القرارات الإدارية مع طبيعة القرارات الطبية.

لذا ينبغي اعتماد الانتقائية في توظيف المتغييرات المستقلة مراعين في ذلك طبيعة القرارات المطلوب تطويرها والملابسات البيئية ذات العلاقة.

الفرضية الثانية:

"ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على القرارات الإدارية مقارنة بمستويات تأثيرها على القرارات الطبية في مدينة الحسين الطبية."

يوضح الجدول رقم (3) التالي نتائج اختبار (T-Test)بصدد المقارنة بين تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على عمليات اتخاذ القرارات الطبية مقارنة بتأثيراتها على عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، حيث جرى تصنيف تلك التأثيرات حسب طبيعتها في ثلاثة مجالات رئيسة تمهيدًا لاستخراج متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية، كما يلي:

1- مجال (مستوى جودة المعلومات) ويضم: توفير معلومات دقيقة، توفير جميع المعلومات اللازمة، تسهيل عمليات تبادل المعلومات، تسهيل عمليات تحديث المعلومات.

2- مجال (مستوى كفاءة القرارات – اختزال التكاليف وتعظيم الناتج) ويضم: تقليل التكاليف المالية للقرارات، توفير الوقت اللازم لتنفيذ القرارات.

3- مجال (مستوى فاعلية القرارات – تعظيم الناتج) ويضم: تحسين نوعية القرارات، وتفعيل عمليات متابعة تنفيذ القرارات.

جدول رقم (3)
نتائج اختبار (ت) للفروق الإحصائية
مابين مستويات تأثير نظم المعلومات المحوسبة على عمليات صنع القرارات الإدارية
مقارنة بمستويات تأثيرها على القرارات الطبية

مجالات التأثير الإجمالية	القرارات الطبية		القرارات الإدارية		T-Test		قبول أو رفض الفرضية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	
مستوى جودة المعلومات	2.89	1.11	4.11	0.86	5.859	0.000**	رفض جزئي
مستوى كفاءة القرارات	2.78	0.94	4.19	0.80	6.053	0.000**	رفض جزئي
مستوى فاعلية القرارات	2.85	1.00	3.44	1.06	1.705	0.096	قبول جزئي

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) بصدد مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على رفع "جودة المعلومات"، بمستويات دلالة (0.000) وعندما (ت) تساوي (5.859). ولذلك يتم رفض الفرضية الثانية جزئيًا لصالح القرارات الإدارية ذات الوسط الحسابي (4.11) مقارنة بالقرارات الطبية ذات الوسط الحسابي الأقل (2.78).

ونلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) نحو مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على "مستوى كفاءة القرارات بمستوى دلالة (0.000) وعندما (ت) تساوي (6.053)، ولصالح القرارات الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.19) وانحراف معياري (0.80)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للقرارات الطبية الذي بلغ (2.78). وهكذا ترفض الفرضية الثانية جزئيا أيضًا.

في مقابل ذلك يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) نحو مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في مجال رفع مستوى فاعلية القرارات عند مستوى دلالة (0.096) وعندما (ت) تساوي (1.705). ولهذا يتم قبول الفرضية الثانية جزئياً.

هذا ويمكن القول إجمالاً أن الجدول رقم (3) يشير إلى تفوق مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على "مستويات جودة المعلومات"الخاصة بالقرارات الإدارية مقارنة بالقرارات الطبية، حيث يمكن أن يفسر ذلك بان القرارات الطبية – بحكم ارتباطها المباشر بالتطورات التكنولوجية والعلمية الطبية المتسارعة في العالم – تتفوق على القرارات الإدارية إجمالاً في احتياجاتها إلى التغيير المستمر والمتجدد في "مستويات جودة المعلومات" المقدمة وبالتالي يوجد شعور دائم لدى متخذي القرارات الطبية خاصة بوجود نواقص في مستويات جودة المعلومات المتاحة وهذا مما يتطلب إعطاء الثقل الكافي لاحتياجات القرارات الطبية في انتقاء التكنولوجيا لها استجابة لتميزها وطبيعتها.

أما بصدد تفوق القرارات الإدارية على القرارات الطبية بصدد تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على "مستوى كفاءة القرارات فيمكن أن يعزى إلى مستويات الاهتمام العالي لدى متخذي القرارات الإدارية خاصة في إظهار قدراتهم من خلال اختزال التكاليف عبر توظيف التكنولوجيا مثلاً ..." في حين أن الاهتمام الأول لدى متخذي القرارات الطبية يتركز على تحقيق الهدف المطلوب عبر توظيف التكنولوجيا – أيضًا – والذي قد يكون إنقاذًا لحياة إنسان، ومن هذا الباب يمكن القول بأن اهتمامهم بتقليص التكاليف يكون محدودًا نسبياً.

أما بصدد ما يشير إلية الجدول رقم (3) من عدم وجود فروق مهمة إحصائيًا فيما بين تأثيرات نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على مستويات فاعلية القرارات الإدارية في مقابل القرارات الطبية .. فيمكن أن يعزى إلى أن انتقاء تلك النظم لكل جانب من الجانبين روعي فيه بالدرجة الأولى الاستجابة لاحتياجات تحقيق الأهداف الأولية والاعتيادية المحددة رسميًا.

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائــــج:

1- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مــا بــين المتغيرين المستقلين (كفاية الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات المحوسبة، مــدى اقتناع ودعم الإدارة العليا) ومستويات تأثيرها على عمليات صنع القرارات الإداريـــة والقــرارات الطبية. وبهذا يتم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

2- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين المتغيرين المستقلين (درجة مركزية نظم المعلومات المحوسبة، مدى توافر الـــدعم المـــالي) ومستويات تأثيرها على عمليات صنع القرارات الطبية. وبهذا يتم رفض الفرضية الأولـــى جزئيًا أيضًا.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) نحو مـــستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على "مستوى جودة المعلومات"، عند مـــستوى الدلالـــة (0.000) وعندما (ت) تساوي (5.859). ولصالح القرارات الإدارية. وبهذا يتم رفض الفرضية الثانية جزئياً.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبية) نحو مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على مستوى كفاءة القرارات الطبية والإدارية، علـــى مـــستوى الدلالة (0.000) وعندما (ت) تساوي (6.053)، ولصالح القرارات الإدارية. وبهذا يـــتم رفـــض الفرضية الثانية جزئياً.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين اتجاهات أفراد العينتين (الإدارية والطبيـــة) نحـــو مستويات تأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على" مستوى جودة المعلومـــات" ولهـــذا تقبـــل الفرضية الثانية جزئياً.

وهكذا يمكن الاستنتاج مما تقدم أن هناك مجالات عديدة يمكن فيها توظيـــف نظـــم المعلومـــات الإدارية المحوسبة لتطوير قرارات القطاع الصحي شرط اعتماد الانتقائية في توظيف وتفعيـــل هـــذه النظم، مراعين في ذلك طبيعة القرارات المراد تطويرها والمعطيات البيئية لتلك القرارات.

ثانيًا- التوصيـــات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1- حوسبة قسم السجلات الطبية، واستخدام النماذج الطبية الإلكترونية. وهذا بالطبع سيكون بؤرة ونقطـة الانطلاق لحوسبة جميع الأقسام الطبية. وذلك لأن النماذج الطبية هي مـصدر المعلومـات الأسـاس بالنسبة لها. واستخدام مثل هذه النماذج يحتم الاعتماد على استخدام نظم المعلومات المحوسبة في المقام الأول وهذا من شأنه أن يقلص الفروق المشخصة فيما بين القرارات الإدارية والقرارات الطبية.

2- العمل على خلق الانسجام والتناغم بين مختلف الأقسام، والموظفين، وذلك من خلال سد الفجوات والانتقال إلى الاستخدام الكلي لنظم المعلومات المحوسبة من قبل جميع المـوظفين فـي مدينـة الحسين الطبية.

3- عقد الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات المحوسبة لجميع الموظفين فـي مدينـة الحسين الطبية، والتركيز على إدامة هذه الدورات، ورفع سويّتها بمـا يتماشـى مـع التطـورات والتغييرات التكنولوجية المستمرة.

4- توفير أجهزة الحاسوب لجميع الأقسام التي تعاني من نقص أو عدم توافر هـذه الأجهـزة وبأعـداد ومواصفات مناسبة لما لها من أثر على رفع كفاءة القرارات من خلال تقليل الجهد والزمن المبذول.

5- ترسيخ قناعة الإدارة العليا بما يمكن أن تقدمة نظم المعلومات المحوسبة من رفع جـودة وكفـاءة القرارات والمعلومات المقدمة، عن طريق إشراكهم في ندوات خاصة.

6- استخدام التنظيم المركزي لنظم المعلومات المحوسبة في مجال الأعمال الطبية وصناعة القـرارات الطبية على وجه الخصوص.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الأعرجي، عاصم وعلى علاونة. 2002. "واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة: دراسة ميدانية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية"، *المجلـــة العربيـــة لـــلإدارة*- ع 1، مـــج 22، حزيران. ص ص 57-106.

- برهان، محمد؛ وآخرون. 1988. "تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في الدول العربية"، **المجلة العربية للإدارة**، ع 1، مج 12، ص ص 54-71.

- الحسنية، سليم. 1998. ***نظم المعلومات الإدارية (نما)***. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- مصطفى، أحمد. 1997. "انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري فـــي المنظمـــات العربيـــة"، *آفـــاق اقتصادية*، ع 73، ص ص. 95- 115.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Benbasat, I. & A. Dexter. 1979. "Values and Events Approaches to Accounting: an Experimental Evaluation", ***The Accounting Review***- Oct., pp. 735-749.

- Benbasat, I. & B. Nult. 1990. "An Evaluation of Empirical Research in Managerial Support Systems", ***Decision Support Systems***- [6:2], Jul., pp. 203-226.

- Benbasat, I. & R. Schroder. 1977. "An Experimental Investigation of Some MIS Design Variables", ***MIS Quarterly***, Mar., pp. 37-50.

- Enhorn, H. & R. Hogarth. 1981. "Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice", ***Annual Review of Psychology***, Vol. 32, pp.53-88.

- Fisher, Helen, Amanda Tomlinson. 2003. "ISABEL: Support with Clinical Decision Making", ***ISABEL for Pediatric Nursing*** - [15:7], Sep. pp. 34 - 35.

- Jarvenpaa, S. 1989. "The Effect of Task and Graphical Format Congruence on Information Processing Strategies and Decision Making Performance", ***Management Science***, [35:3], Mar., pp. 285-303.

- Joyner, R. & K. Tunstall. 1970. "Computer Augmented Organizational Problem Solving", ***Management Science***, [17:4], Dec. pp. 213 - 225.

- Mason, R. & I. Mitroff. 1973. "A Program for Research in Management Information Systems", ***Management Science***- Jan., pp. 475-487.

- Mason, R. O. 1978. "Measuring Information Output; A Communication Systems Approach", ***Information & Management***, [1:5], pp. 219-34.

- Millman, Z. & J. Hartwick. 1987. "The Impact of Automated Office Systems on Middle Managers and their Work", ***MIS Quarterly***, [11:4], Dec., pp. 479-491.

- Sharda, R. et al. 1988. "Decision Support System Effectiveness: A Review and Empirical Test", ***Management Science***, [34:2], Feb., pp.139-159.

- Speir, C. & M. Morris. 2003. "The Influence of Query Interface Design on Decision-Making Performance", ***MIS Quarterly***, [27:3], Sep., pp. 397-423.

- Todd, P. & I. Benbasat. 1992. "The Use of Information in Decision Making: An Experimental Investigation of The Impact of Computer-Based Decision Aids", ***MIS Quarterly***, Sep., pp. 373-393.

- Zhao, Jensen J. 1997. "Computer End-User Skills Needed by Business Professionals Now and toward 2000", ***Journal of Computer Information Systems***, Summer, pp. 24-29.

The Effects of Computer-based Information Systems on Decision Making: Case Study in Al- Hussien Medical City

Hyder T. Malkawi
Researcher, College of Economics &
Admininstrative Sciences
Yarmouk university

Prof. Asim Al draji
College of Economics &
Admininstrative Sciences
Jerash University

The Hashemite Kingdom of Jordan

Abstract

This study aimed to investigate the effects of using computer-based information systems (C-BIS) on decision making in Al-Hussien medical city in both administrative and medical decisions, and to measure the differences between the amounts of these effects on both sectors.

The study also aimed to find out whether there relations (positive, negative) among (sufficiently of training programs courses in using (C-BIS), centralization of the design of (C-BIS), the degree of using (C-BIS) in work, sufficiency of financial resources available, the degree of high its also aimed to find out whether there are statistically significant differences between the effects of using (C-BIS) on administrative vs. medical decision making.

A questionnaire was developed by the researcher, and were distributed to a purposive sample which were (220) individuals, (45) individuals from administrative departments. And (41) individuals from medical departments. Response rate was (44%). The data were processed by computer using the SPSS/PC+ package; means, standard deviation, T-TEST, One way Anova, and correlation coefficients were calculated.

مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية*

د. حمدي شحتة محمود زعرب
أستاذ مساعد محاسبة التكاليف
قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية
غـــزة- فلسطيـــــن

داليا فوزي الطباع
مدرس مساعد
قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية
غـــزة- فلسطيـــــن

مي سامي الشيخ يوسف
مدرس مساعد
قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية
غـــزة- فلسطيـــــن

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبنـي علـى الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة، ولإنجاز ذلك، قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانيـة، غطـت جميع البنوك العاملة في قطاع غزة ويصل عددها إلى واحد وعشرين بنكاً.

ولقد تم توفير بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة شملت أسئلة تغطي محـورين رئيـسين، يغطي المحور الأول معلومات عن المستجيب وعن البنك، أما المحور الثاني فيغطي الفقـرات المتعلقـة بمقومات نظام تكاليف الأنشطة.

استخدم الباحثون في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها مؤشرات الإحصاء الوصفي، بالإضافة مجموعة من الاختبارات الإحصائية منها: اختبار (T) واختبار كاي تربيع واختبار تحليل التباين.

ولقد أسفرت الدراسة عن قبول الفرضيات الأربع للبحث، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عـدم تطبيق غالبية البنوك لنظام التكاليف المبني على الأنشطة على الرغم من تـوافر معظـم المقومـات الأساسية لتطبيقه، كذلك وجود اعتقاد خاطئ بأن نظام تكاليف الأنشطة قابل للتطبيق فقط فـي المنـشآت الصناعية ولا يمكن تطبيقه في المنشآت الخدمية، وكذلك توجد صعوبة تقسيم البنك إلى مراكز تكلفـة، وصعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة، كما إن اتساع نطاق المنافسة بين البنوك يعد دافعًـا لإدارة البنك في التوجه نحو تطبيق نظام ABC، وهذا مؤشر إيجابي لتطبيقه.

* تم تسلم البحث في نوفمبر 2006، وقُبل للنشر في أغسطس 2007.

المقدمـــة:

شهدت السنوات الأخيرة تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال، منها زيادة حدة المنافـسة العالميـة والتقدم التكنولوجي المستمر في طرق الإنتاج وتقديم الخدمات، مما فرض على الباحثين – من ناحية – وعلى المنشآت – من ناحية أخرى – الاهتمام بالجانب الفكري والتطبيقي لمحاسبة وأنظمة التكـاليف وأصبحت التكاليف غير المباشرة تشكل جزءًا كبيرًا من تكلفة المنتجات والخدمات.

وهذا التطور في أنظمة التكاليف والتكاليف غير المباشرة أدى إلى ظهور نظام التكاليف المبنـي على الأنشطة كنتيجة للحاجات المتزايدة على مخرجات أنظمة التكاليف. ويعتبر القطاع المصرفي أحد القطاعات الخدمية المهمة في المجتمعات، ويمثل حيزًا كبيرًا في اقتصادات الدول، وذلك لكبـر حجـم رأس المال المستثمر بها والعائد المتحقق منها والحاجة المستمرة لخدماتها، مما فرض علـى القطـاع المصرفي تبني أنظمة محاسبية وتكاليفية حديثة.

مشكلة الدراسة:

يعد نظام التكاليف المبني على الأنشطة من الموضوعات التي لاقت اهتمامًا بالغًا على صعيد الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، بحيث تم تناولها من قبل الباحثين نظرًا لما له من أهمية في تحسين سير العملية الإنتاجية وتخصيص التكلفة غير المباشرة، وإن هذا النظام قابل للتطبيق فـي جميـع المنـشآت، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، لذا تحتم على المصارف تبني أنظمة تكاليف متقدمة تمكنها مـن تقـديم الخدمات بأقل تكلفة دون أن يؤثر ذلك على الجودة، لذا يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل تمتلك المصارف العاملة في قطاع غزة المقومات الأساسية لنظام التكـاليف المبنـي علـى الأنشطة؟ وهل يؤدي هذا التطبيق إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة؟.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول إمكان تطبيق أحد أنظمة التكاليف الحديثة (نظـام التكـاليف المبني على الأنشطة) في القطاع المصرفي في قطاع غزة، والمتعلقـة بتخـصيص التكـاليف غيـر المباشرة والتي تعد من المحددات المهمة في حساب تكلفة الخدمة بصورة دقيقة وموضوعية، وترشـيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتحسين القدرة التنافسية للمصرف.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على أنظمة التكاليف المطبقة في المصارف العاملة في قطاع غزة.

2- بيان أهمية دور نظام التكاليف المبني على الأنشطة في عملية اتخـاذ القـرارات الإداريـة فـي المصارف العاملة في قطاع غزة.

3- التعرف على الصعوبات التي تواجه المصارف العاملة في قطاع غزة عند تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية، التي سيجرى اختبارها وتحليل النتائج:

الفرضية الأولى:

تمتلك المصارف المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لطبيعة نشاط البنك.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها 21 مصرفاً، ولقد تم توزيع 21 استبانة بواقع استبانة لكل مصرف، ولقد تم استرداد 17 استبانة، أي ما نسبته 81% من الاستبانات الموزعة.

طرق جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة:

تم جمع البيانات الأولية والثانوية بالأدوات التالية:

- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.
- الاستبانة التي أعدت خصيصًا لهذا الغرض، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثون مع المعنيين؛ بهدف الحصول على بعض البيانات غير الموثقة كتابة، وإيضاح بعض الآراء.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية في التحليل؛ مثل المتوسط الحسابي والتكرار واختبار ذات الحدين Binomial test، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، مستخدمين لذلك البرنامج الإحصائي SPSS.

منهجية الدراسة:

تتألف هذه الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر ميداني، ففي الجانب النظري جرى التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف- من خلاله - إلى معرفة معوقات تطبيق البنوك العاملة في قطاع غزة لنظام التكاليف المبنى على الأنشطة، وذلك باستخدام الأسلوب الميداني، من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة؛ أعدت خصيصًا، كما اتبع الباحثون منهج الاستقراء؛ بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

خطة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء، حيث تعرض الجزء الأول لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، أما الجزء الثاني فيغطي الإطار النظري للدراسة حيث سيقدم شرحًا لنظام التكاليف المبني على نظام الأنشطة وأهدافه ومراحل تطبيقه، والجزء الثالث يغطي الدراسة الميدانية التي تم فيها اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، أما الجزء الرابع والأخير فإنه يعرض النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

دراسة عبد الكريم والكخن (1997):

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بنظام التكاليف المبنية على الأنشطة من حيث المفهوم والخصائص والاستخدامات، وتقديمه لمتخذي القرارات في الشركات الصناعية الفلسطينية والمهتمين من الأكاديميين، لإتاحة الفرصة أمامهم للاستفادة من تطبيقاته، وكذلك دراسة إمكان استخدام هذا النظام كنظام بديل عن الأنظمة الحالية المستخدمة، وأظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على عينة مختارة من الشركات الصناعية الفلسطينية القوية أن هذه الشركات أحدثت تغييرات مهمة على أنظمتها الإنتاجية والإدارية، وهذه التغييرات أدت إلى ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة المشتركة، مما دفع تلك الشركات للبحث عن بديل لأنظمة التكاليف التقليدية المستخدمة لديها.

دراسة سامي (2000):

هدفت هذه الدراسة لإبراز كيفية توظيف نظام تكاليف الأنشطة كنظام للمعلومات مع التركيز على الوظيفة الرقابية، كذلك إبراز المنهجية المتبعة عند تطبيق هذا النظام وأثره على توفير المعلومات، وأظهرت الدراسة أن هناك مزايا عديدة تنتج عن تطبيق نظام تكاليف الأنشطة، منها أن هذا النظام يحسم كثيرًا من القضايا الخلافية بين الممارسين والأكاديميين التي تمخضت نتيجة تطبيق النظم التقليدية، كذلك أن هذا النظام أكثر ملاءمة لأغراض إعداد التقارير المالية، ومن ثم ترشيد القرارات، وذلك من خلال ما يقدمه من معلومات دقيقة عن تكلفة الخدمة أو المنتج.

دراسة Rebrt et al., (1996):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب فشل تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في العديد من التجارب؛ وكان من أهم الأسباب عدم استخدام العدد المناسب من الأنشطة، والتصميم المعقد للنظام، وعدم توافر المؤهلات العلمية والعملية، وكذلك عدم تأثير أرباح المدى القصير في نظام التكاليف المبني على الأنشطة بسبب عوائق هيكلية يجب أن تتلافاها الإدارة.

دراسة عبد الله (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة في مؤسسات التعليم العالي بالأردن، وذلك لإحدى الجامعات الخاصة لبيان التباين بين كلفة الدرجة العلمية الأولية المحسوبة وفق نظم التكاليف التقليدية ونظام تكاليف الأنشطة، كذلك بيان تحليل الأنشطة المرتبطة بتقديم الدرجة العلمية، وأظهرت النتائج أن نظام تكاليف الأنشطة يقدم إمكانًا لتخفيض التكاليف، دون المساس بالنوعية والشروط القانونية لمنح الدرجات العلمية للبرامج الدراسية لمؤسسات التعليم العالي بالأردن، كذلك أن هيكلية عمل هذا النظام تمكن المدراء من إعداد خطط تطوير البرامج الدراسية والمساقات وفق إطار شامل مبني على أساس التكاليف الملائمة والدقيقة.

دراسة المسحال (2005):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبني على الأنشطة، ودراسة إمكان تطبيقه على الشركات الصناعية الفلسطينية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج كان منها أن الشركات الصناعية الفلسطينية تفتقر إلى وجود نظام للتكاليف يساعدها في تحديد سعر دقيق لمنتجاتها، وأن الأنظمة التقليدية تعتبر قاصرة في تخصيص التكاليف غير المباشرة.

دراسة درغام (2005):

هدف الباحث من هذه الدراسة إلى قياس مدى إمكان تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية والتعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لتطبيقه وما هي المحددات والصعوبات التي تحول دون تطبيقه، وخرج الباحث بنتائج منها أنه تتوافر لدى المستشفيات الحكومية الفلسطينية المقومات الأساسية لتطبيق هذا المدخل، بالإضافة إلى وجود إدراك من قبل الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والآثار الإيجابية لتطبيقه.

دراسة الزطمة (2006):

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تطبيق نظام تكاليف الأنشطة على إحدى شركات المقاولات ووضع نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات في قطاع الإنشاءات باستخدام نظام تكاليف الأنشطة، ولقد أسفرت الدراسة عن أن تطبيق تكاليف الأنشطة يؤدي إلى معرفة أفضل في تسعير العطاءات وقدرة أكبر على تقدير التكلفة وتحديث بيانات الأسعار، وأن هذا النظام يوفر المعلومات التي تعتبر أساسًا للدخول في العطاءات والمنافسة للفوز بها، كما يساعد هذا النظام في الرقابة على الأنشطة التي تؤديها المؤسسة واتخاذ القرارات الرشيدة.

الإطار النظري للدراسة:

تمهيد:

يعتبر نظام التكاليف المبني على الأنشطة من أحدث التطورات في مجال محاسبة التكاليف، وظهر كوسيلة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة من المعلومات في بيئة الأعمال، وقد بدأ التوسع في استخدامه منذ عقد الثمانينيات، وطبقته شركات عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وخاصة في قطاع الصناعة (فرح، 1995)، (Cooper and Kaplan, 1998) ثم انتشر استخدامه في كثير من دول العالم العربي، وكان اهتمام المحاسبين ينصب على ضرورة الاهتمام بمسببات التكلفة (العلكاوي، 2004: 75). ولقد أثبتت الدراسات أن الشركات التي طبقت هذا النظام أجمعت على أنه يسهم في تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية والتأثير على قرارات التسعير (Turney and Alan, 1992; Mecimore & Bell, 1995; Turney, 1991)، وقد كان ظهوره نتيجة طبيعية للانتقادات التي وجهت إلى نظام التكاليف التقليدي، لقصوره في توفير معلومات مهمة لمتخذي القرارات، فأصبح نظام التكاليف المبني على الأنشطة أداة مهمة لتحقيق الأهداف، فهو يسعى إلى إيجاد علاقة مباشرة بين تكاليف أداء الأنشطة بالمنظمة والمنتجات والعملاء والمستفيدين من تلك الأنشطة (الشيخ، 2001: 154).

تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

يعرف نظام التكلفة المبني على الأنشطة بأنه "بمثابة مفهوم لمحاسبة التكاليف يقوم أساسًا على الاعتبار القائل بأن المنتجات جميعها تحتاج إلى منشأة تؤدي مجموعة من الأنشطة، وأن هذه الأنشطة تترتب عليها تكلفة يجب أن تتحملها تلك المنظمة أو المنشأة، وتصمم أنظمة التكاليف حسب الأنشطة على أساس أن التكاليف التي يصعب ربطها مباشرة بالمنتجات المحدثة لها تُحَمّل بداية على الأنشطة التي تسببت فيها تلك المنتجات، ثم يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على المنتجات تبعًا لدرجة استفادتها من تلك الأنشطة" (حسين، 2004: 104).

كما يعرف النظام على أنه: "آلية تحليلية للأنشطة تهدف إلى ربط التكلفة بأهداف التكلفة بشكل مبني على تفسير العلاقة المنطقية بين درجة تعقيد العمليات الإنتاجية وحجم المنتجات من جهة وانسيابية الموارد المستنفدة بأنشطة مؤداة من جهة أخرى" (عبد الله، 2004: 188).

العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC (المسحال، 2005: 53):

- من أبرز العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC التطور الصناعي واستخدام التكنولوجيا التي تمثلت في استخدام الآلات بدلاً من الأيدي العاملة، والتي أدت إلى أن يتم تنظيم الدورة الإنتاجية بناء على خطوات منطقية مرتبة وليس وفقًا لتجهيز وتنظيم الأفراد.
- ازدياد التكاليف الصناعية غير المباشرة والانخفاض الحاد في تكلفة الأجور المباشرة نتيجة تعدد المنتجات.
- ظهور المنافسة الحادة سواء في السوق المحلي أو على مستوى الأسواق العالمية، فرض على الشركات ضرورة العمل على تخفيض التكلفة عن طريق تعدد وتنوع المنتجات، وكذلك تنوع الدراسات عن أسواق جديدة لمنتجاتها، مع المحافظة على الجودة الكاملة.
- لم تعد محاسبة التكاليف قاصرة على تسعير المخزون السلعي فحسب، بل ظهرت لها أهداف جديدة من خلال دعم القرارات الإدارية.

مقومات نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC:

يمكن تحديد المقومات التالية لنظام ABC (Kooper and Kaplan, 1992):

الموارد Resources:

وهي عبارة عن عناصر اقتصادية (عناصر تكاليف) توظف أو توجه لأداء الأنشطة.

الأنشطة Activities:

وتشير إلى الأعمال التي تؤدي إلى إنجاز وظائف المنظمة، وتستنفد موارد المنظمة.

مسببات الموارد Drivers Resources:

وهي عبارة عن العوامل التي تستخدم لتخصيص جزء من الموارد للأنشطة، وتمثل حلقة الوصل بين الموارد والأنشطة، حيث يتم بواسطتها تحميل تكلفة الموارد من السجلات المحاسبية على الأنشطة التي تستهلك هذه الموارد في المرحلة الأولى من مراحل تخصيص التكلفة.

مسببات النشاط Activity Drivers:

وهي مقياس لتكرار وكثافة استخدام أي نشاط بواسطة موضوع التكلفة، بمعنى آخر هو العامل الذي يتخذ كمقياس لاستهلاك موضوعات التكلفة النهائية لتكاليف النشاط.

مسببات التكلفة Cost Drivers:

وهي الأسباب الأساسية المحدثة لتكلفة النشاط المراد إنجازه، أو هي العوامل المحددة للوقت والجهد للعمل الذي سوف يتطلبه انجاز النشاط.

موضوعات التكلفة Cost Objectives:

ويمثل موضوع التكلفة كل ما يراد تحديد تكلفته، مثل وحدة المنتج في المنظمات الصناعية، ووحدة الخدمة في المنشآت الخدمية.

خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC:

أما فيما يتعلق بعملية تطبيق نظام تكاليف الأنشطة، فإنها تشتمل على الخطوات الأربع التالية (حسين، 2004: 106):

الخطوة الأولى- تحليل قيمة العملية:

ينصرف تحليل قيمة العملية إلى التحليل النظامي للأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج، أي تحديد جميع الأنشطة التي تستهلك الموارد اللازمة لإنتاج المنتج، ويتم التعرف على الأنشطة من خلال مراجعة الخرائط التنظيمية والأنشطة المعاونة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العاملين بالمنظمة لتحديد

ماذا يفعلون من أجل استمرار المنظمة ثم يتم تصنيف هذه الأنشطة حسب طبيعتها إلى نـوعين، الأول هو أنشطة تضيف قيمة، والثاني أنشطة لا تضيف قيمة، وتنصرف الأولى إلى أنشطة تصنيع وتشغيل المنتجات، بينما تنصرف الثانية إلى جميع الأنشطة الأخرى.

الخطوة الثانية– تحديد مراكز النشاط:

بعد تحديد قيمة العملية تصبح جميع الأنشطة اللازمة لإنتاج كل منتج موثقة وجاهزة، ويتم تجميع عدة أنشطة لها علاقة ببعضها في مركز واحد، وللحصول على بيانات تكاليفية أكثر دقة يـتم تقـسيم الأنشطة إلى أربع مجموعات وهي:

- **مجموعة أنشطة على مستوى الوحدة:** وهي الأنشطة التي يتم أداؤها في كل مرة تنتج فيها وحدة.
- **مجموعة أنشطة على مستوى دفعة الإنتاج:** وهي الأنشطة التي يتم أداؤها في كل مرة يـتم فيهـا إنتاج دفعة من المنتجات.
- **مجموعة أنشطة على مستوى الإنتاج:** وهي الأنشطة التي يتم أداؤها لدعم إنتاج كل نوع مـن أنواع المنتجات.
- **مجموعة أنشطة على مستوى التسهيلات والتجهيزات:** وهي الأنشطة التي توافر التسهيلات لعملية التصنيع والإنتاج بصفة عامة، وهذا يتوقف على مدى دمج الأنشطة على قدر الاختلاف بين منتجات الشركة، فإذا كان مستوى الاختلاف بين المنتجات منخفضاً، فإنه يمكن إدماج هذه الأنشطة بسهولة، وكلما زاد الاختلاف بين المنتجات، قل إمكان دمج الأنشطة وزادت الحاجة إلى عدد أكبر من مراكز الأنشطة المستقلة لضمان تحديد تكلفة المنتجات بدقة.

الخطوة الثالثة– تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة:

يتم في هذه الخطوة تعيين التكاليف لمراكز النشاط التي سبق أن تم تحديدها في الخطوة الـسابقة، ويتم هذا التعيين حسب الدور الذي يؤديه كل مركز، بحيث تكون التكاليف في كل مركز نتيجة أعمال متجانسة، وقد تستخدم في ذلك الأساليب الإحصائية لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين تكاليف كل مركـز نشاط وبين الأنشطة المؤداة داخل هذا المركز، وبعبارة أخرى تحديد أي التكاليف تتعلق بأي من مراكز النشاط، وذلك لتفادي أي تشويه للتكاليف.

الخطوة الرابعة– اختيار مسببات التكاليف:

تشتمل هذه الخطوة على تعيين التكاليف من مركز النشاط إلى المنتجات ويتم ذلك من خلال اختيار واستخدام مسببات التكاليف المحددة والتي تم اختيارها من قبل، ويمكن تقسيم مسببات التكلفة إلى نوعين وفقًا لموقع كل منهما في منهج محاسبة تكاليف الأنشطة، وذلك كما يلي (Blocher et al., 1999: 95):

النوع الأول– مسببات الموارد:

وهي مقاييس لكمية الموارد التي يستهلكها كل نشاط من الأنشطة، وتستخدم في تتبع تكلفة الموارد المستهلكة حسب الأنشطة التي استهلكتها.

النوع الثاني– مسببات الأنشطة:

وهي مقاييس لتكرار وكثافة الطلب من جانب أغراض التكلفة على خدمات النشاط، وتستخدم في تتبع تكلفة الأنشطة حسب المنتجات.

الاعتبارات اللازم توافرها لضمان نجاح تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC (درغام، 2005: 54):

- ضرورة الحصول على دعم الإدارة العليا.
- عدم التخلص السريع أو الفوري من المنتجات والخدمات والعملاء غير المربحين.
- توخي الحذر عند نقاط اختناق التكاليف.
- حساب تكلفة كل مسبب، سواء على المستوى الأدنى أو الأعلى في المنشأة.
- التحديد السابق لشكل نظام التكاليف المستند للأنشطة.

مزايا نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC (سامي، 2000: 393-392):

- يهتم نظام تكاليف الأنشطة بالمقاييس المالية فضلاً عن المقاييس غير المالية.
- يساهم هذا النظام في توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات، وذلك من خلال تحديد تكلفة المنتجات بشكل أكثر دقة، وبالتالي تقديم معلومات صحيحة ودقيقة للإدارة.
- يحقق هذا النظام الرقابة على عناصر التكاليف عند المنبع.
- يهتم هذا النظام بالتركيز على الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة.

- يساهم تطبيق هذا النظام في تقديم كثير من المعلومات عن الأنشطة، من أجل تحسين أداء هذه الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة ورفع جودة المنتجات، والعمل على خفض تكلفة هذه الأنشطة.
- يحقق نظام تكاليف الأنشطة الموضوعية في تحديد تكلفة موضوعات التكلفة، سواء أكانت هذه الموضوعات نهائية كالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، أم كانت موضوعات وسيطة كالأنشطة ومراكز التكلفة.
- يساهم هذا النظام في توفير معلومات تكاليف دقيقة عن الموارد المتاحة المستنفدة، وكذلك الأنشطة وتكلفة المنتجات والخدمات.
- يعتبر تطبيق نظام تكاليف الأنشطة تدعيمًا للمفهوم المعاصر "المشاركة"، وللعمل بروح الفريق، من خلال تحقيق الاتصال والمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.

مجالات استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC:

يلعب نظام التكاليف المبني على الأنشطة دورًا مهمًا ورئيسًا في العديد من المجالات، منها (درغام، 2005: 52):

- تخصيص التكاليف، وتسعير المنتج أو الخدمة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات وفي تطوير الموازنة.
- تخفيض التكلفة.
- تصميم المنتجات أو الخدمات الجديدة.
- تحليل ربحية العميل.
- قياس وتحسين الأداء.

الدراسة الميدانية:

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

تم استخدام معيار ليكرت الخماسي في قياس الإجابات عن فقرات الاستبانة، وتنحصر الإجابات المستخدمة في التالي: 5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة. وقد

قسمت الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول: معلومات أولية واحتوى على عشر فقرات، والقسم الثاني: مقومات أنظمة التكاليف المبني على الأنشطة، واحتوى على 22 فقرة، وبذلك يكون المجموع الكلي لفقرات الاستبيان 32 فقرة، وتم استخدام الاستبانة بغرض التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة، كما تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لتحليل نتائج الدراسة، ويتمثل هذا الأسلوب في حساب النسب المئوية والمتوسطات، وذلك للإجابات التي تم الحصول عليها من مفردات العينة.

أولاً- صدق الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان، وذلك بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة الدراسة البالغة 12 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، الجدول رقم (1) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للفقرات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05 أو 0.01) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (1)
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لفقراته

م	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد لدى الإدارة وعي كامل بنظامABC	0.742	0.006
2	ترى إدارة البنك أن تكلفة تطبيق نظام ABC تفوق العائد المتوقع منه	0.821	0.001
3	ارتفاع تكلفة الاستعانة بخبراء محاسبين يحول من تطبيق نظام ABC	0.708	0.010
4	توافر الكوادر المؤهلة والخبرات العلمية يسهل تطبيق نظامABC	0.696	0.012
5	عدم الاطلاع على البرامج الحديثة المحوسبة يحول دون تطبيق نظام ABC	0.856	0.000
6	وجود المنافسة الشديدة بين البنوك يتطلب تطبيق نظام ABC	0.657	0.020
7	تطبيق نظام ABC يؤدي لتسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة	0.883	0.000
8	تنوع وتعقد الخدمات المصرفية يستلزم تطبيق نظام ABC	0.830	0.001
9	توافر الأنظمة المحاسبية الحديثة في البنك يساعد في تطبيق نظام ABC	0.641	0.025
10	صعوبة تقسيم البنك إلى أنشطة محددة يحول دون تطبيق نظام ABC	0.742	0.007
11	تشكل التكاليف غير المباشرة جزءًا كبيرًا من تكلفة الخدمة المصرفية مما يتطلب تطبيق نظام ABC	0.668	0.018
12	مواكبة البنك للتكنولوجيا الحديثة يستلزم تطبيق نظام ABC	0.858	0.000

تابع جدول رقم (1)

م	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	تعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ القرارات والرقابة على عناصر التكاليف	0.619	0.032
14	تبني البنك لنظام ABC يؤثر في ربحيته	0.698	0.012
15	يؤدي تطبيق أنظمة تكاليفية حديثة إلى إمكان تطبيق نظام ABC	0.880	0.000
16	ارتفاع تكلفة تأهيل العاملين في البنك يحول دون تطبيق نظام ABC	0.698	0.012
17	يؤدي تطبيق نظام ABC إلي تحسين الأداء	0.774	0.003
18	صعوبة تقسيم البنك إلى مراكز تكاليف يحول دون القياس السليم للتكلفة	0.650	0.022
19	تتوافر في السوق البرمجيات الحديثة اللازمة لتشغيل نظام ABC	0.638	0.026
20	صعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق يتطلب تطبيق نظام ABC	0.629	0.028
21	تطبيق نظام ABC يؤدي لتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية مع الحفاظ على جودتها	0.662	0.019
22	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحول دون تطبيق نظام ABC	0.633	0.027

ثانيًا- ثبات الاستبيان:

أجرى الباحثون خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لفقرات الاستبيان، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2\text{ر}}{1+\text{ر}}$$

حيث ر معامل الارتباط وقد بين الجدول رقم (2) أن هناك معامل ثبات كبيرًا نسبيًا لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (2)

معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لفقرات الاستبيان

عنوان المجال	*معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في البنوك العاملة في قطاع غزة	08487.	1820.9	0.000

* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، ويبين الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (3)

معاملات الثبات لفقرات الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في البنوك العاملة في قطاع غزة	22	08307.

المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج *SPSS* الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات.

2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).

5- اختبار One sample T test.

6- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف (Sample K-S -1):

يستخدم اختبار كولمجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا.

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الاختبار، حيث إن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (4)
اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في البنوك العاملة في قطاع غزة	0.553	0.920

خصائص أفراد العينة:

أولاً- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن 5.8% من عينة الدراسة حاصلون على شهادة الدبلوم، و88.2% من عينة الدراسة حاصلون على شهادة البكالوريوس، و5.8% من عينة الدراسة حاصلون على شهادة الدراسات العليا.

جدول رقم (5)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	1	5.8
بكالوريوس	15	88.2
دراسات عليا	1	5.8
المجموع	**17**	**100.0**

ثانيًا- التخصص:

الجدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص، حيث تبين أن 70.5% من عينة الدراسة متخصصون في المحاسبة، و5.8% من عينة الدراسة متخصصون في إدارة الأعمال، و23.5% من عينة الدراسة متخصصون في العلوم المالية والمصرفية.

جدول رقم (6)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	12	70.5
إدارة أعمال	1	5.8
علوم مالية ومصرفية	4	23.5
المجموع	**17**	**100.0**

ثالثًا- المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أن 41% من عينة الدراسة يعملون كمحاسبين، و35% من عينة الدراسة يعملون كمدراء ماليين، و23% يعملون في وظائف أخرى مختلفة.

جدول رقم (7)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
محاسب	7	41
مدير مالي	6	35
أخرى	4	23
المجموع	**17**	**100.0**

رابعاً- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (8) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث تبين أن 11.7% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم أقل من سنة، و17.6% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات، و29.3% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، و41.3% من عينة الدراسة بلغت الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات.

جدول رقم (8)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	2	11.7
1-5 سنوات	3	17.6
6-10 سنوات	5	29.4
أكثر من 10 سنوات	7	41.3
المجموع	**17**	**100.0**

خامساً- المشاركة في الدورات التدريبية:

الجدول رقم (9) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث تبين أن 11.8% من عينة الدراسة شاركوا في دورات تدريبية حول تطبيق نظامABC، في حين 88.2% من عينة الدراسة لم يشاركوا في دورات تدريبية حول تطبيق نظامABC.

جدول رقم (9)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية

هل شاركت في دورات تدريبية حول تطبيق نظام ABC	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	11.8
لا	15	88.2
المجموع	**17**	**100.0**

مناقشة فقرات وفرضيات الدراسة:

أولاً- معلومات عن البنك:

1- نوع النظام المحاسبي المستخدم:

يبين الجدول رقم (10) أن 11.7% من عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المحاسبي المستخدم في البنوك هو النظام اليدوي، و58.8% من عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المحاسبي المستخدم في البنوك هو النظام المحوسب، و29.3% من عينة الدراسة يوافقون على أن النظام المحاسبي المستخدم في البنوك هو النظام المختلط.

جدول رقم (10)
نوع النظام المحاسبي المستخدم

نوع النظام المحاسبي المستخدم	التكرار	النسبة المئوية
نظام يدوي	2	11.7
نظام محوسب	10	58.8
مختلط	5	29.3
المجموع	**17**	**100.0**

2- مدى تطبيق البنك لنظام محاسبة التكاليف:

يبين الجدول رقم (11) أن 76.5% من عينة الدراسة أفادوا بأن البنوك تطبق نظامًا لمحاسبة التكاليف، و23.5% من عينة الدراسة أفادوا بأن البنوك لا تطبق نظامًا لمحاسبة التكاليف.

جدول رقم (11)
مدى تطبيق البنك لنظام محاسبة التكاليف

هل يطبق البنك نظام لمحاسبة التكاليف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	76.5
لا	4	23.5
المجموع	**17**	**100.0**

3- طبيعة نظام التكاليف المطبق في البنوك في قطاع غزة:

يبين الجدول رقم (12) أن 84.6 % من عينة الدراسة أفادوا بأن نظام محاسبة التكاليف المطبق في البنوك هو نظام تقليدي، و15.4% من عينة الدراسة أفادوا بأن نظام محاسبة التكاليف المطبق في البنوك هو نظام تكاليف الأنشطة (ABC).

جدول رقم (12)
طبيعة نظام التكاليف المطبق

ما هو النظام المطبق	التكرار	النسبة المئوية
نظام تقليدي	11	84.6
نظام تكاليف الأنشطة (ABC)	2	15.4
المجموع	**13**	**100.0**

4- درجة المعرفة بنظام تكاليف الأنشطة (ABC):

يبين الجدول رقم (13) أن 52.9 % من عينة الدراسة أجابوا بأن لديهم معرفة ملائمة بنظام تكاليف الأنشطة (ABC)، في حين أن 47.1 % من عينة الدراسة أجابوا أنه ليست لديهم معرفة ملائمة بنظام تكاليف الأنشطة (ABC).

الجدول رقم (13)
هل لديكم معرفة ملائمة بنظام تكاليف الأنشطة (ABC)

هل لديكم معرفة ملائمة بنظام تكاليف الأنشطة ABC	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	52.9
لا	8	47.1
المجموع	**17**	**100.0**

ثانيًا- اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

تمتلك المصارف المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Sample T test والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

يبين الجدول رقم (14) أن الفقرات (4، 5، 7، 8، 9، 12، 13، 15، 17، 21، 22) إيجابية، حيث إن مستوى المعنوية لكل منها أقل من 0.05 وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.175، والوزن النسبي لكل منها أكبر من 60% بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن توافر الكوادر المؤهلة والخبرات العلمية يسهل تطبيق نظامABC، وعدم الاطلاع على البرامج الحديثة المحوسبة يحول دون تطبيق نظام ABC، وتطبيق نظام ABC يؤدي إلى تسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة، وتنوع وتعقد الخدمات المصرفية يستلزم تطبيق نظامABC، وتوافر الأنظمة المحاسبية الحديثة في البنك يساعد في تطبيق نظام ABC، وتعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ القرارات والرقابة على عناصر التكاليف، ويؤدي تطبيق أنظمة تكاليفية حديثة إلى إمكان تطبيق نظام ABC، ويؤدي تطبيق نظام ABCإلي تحسين الأداء، وتطبيق نظام ABC يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية مع الحفاظ على جودتها، وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحول دون تطبيق نظام ABC.

كما يبين جدول رقم (14) أن رأي أفراد العينة في محتوى باقي الفقرات كان حياديًا، حيث إن مستوى المعنوية لكل منها أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.64 والوزن النسبي يساوي 72.9 % وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي 6.239 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 2.201، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل

على أنه بالرغم من وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق نظامABC مثل عدم الاطلاع على البرامج الحديثة المحوسبة وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح، فإن تطبيق نظام ABC يعتبر حاجة ملحة للبنوك لما له من فوائد جيدة للبنوك، مثل تسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة، كذلك تنوع وتعقد الخدمات المصرفية يستلزم تطبيق نظامABC، ومواكبة البنك للتكنولوجيا الحديثة تستلزم تطبيق نظام ABC، وتطبيق نظام ABC يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية مع الحفاظ على جودتها وغيرها، **وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرضية المبدئية، أي أن المصارف تمتلك المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC.**

جدول رقم (14)
النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات الاستبيان

محتوى الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي من (5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
يوجد لدى الإدارة وعي كامل بنظام ABC	0.0	41.7	41.7	8.3	8.3	73.1	63.3	0.616	0.551
تري إدارة البنك أن تكلفة تطبيق نظام ABC تفوق العائد المتوقع منه	8.3	16.7	41.7	33.3	0.0	03.0	60.0	0.000	1.000
ارتفاع تكلفة الاستعانة بخبراء محاسبين يحول دون تطبيق نظام ABC	16.7	16.7	33.3	33.3	0.0	73.1	63.3	0.518	0.615
توافر الكوادر المؤهلة والخبرات العلمية يسهل تطبيق نظامABC	41.7	41.7	16.7	0.0	0.0	54.2	85.0	5.745	0.000
عدم الاطلاع على البرامج الحديثة المحوسبة يحول دون تطبيق نظام ABC	8.3	75.0	8.3	8.3	0.0	33.8	76.7	4.022	0.002
وجود المنافسة الشديدة بين البنوك يتطلب تطبيق نظام ABC	25.0	33.3	25.0	16.7	0.0	73.6	73.3	2.152	0.054

تابع جدول رقم (14)

محتوى الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي من (5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
تطبيق نظام ABC يؤدي إلى تسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة	33.3	50.0	16.7	0.0	0.0	74.1	83.3	5.631	0.000
تنوع وتعقد الخدمات المصرفية يستلزم تطبيق نظامABC	25.0	41.7	25.0	8.3	0.0	33.8	76.7	3.079	0.010
توافر الأنظمة المحاسبية الحديثة في البنك يساعد في تطبيق نظام ABC	33.3	33.3	25.0	8.3	0.0	23.9	78.3	3.188	0.009
صعوبة تقسيم البنك إلى أنشطة محددة يحول دون تطبيق نظام ABC	0.0	41.7	25.0	33.3	0.0	83.0	61.7	0.321	0.754
تشكل التكاليف غير المباشرة جزءًا كبيرًا من تكلفة الخدمة المصرفية مما يتطلب تطبيق نظام ABC	16.7	41.7	25.0	16.7	0.0	83.5	71.7	2.028	0.067
مواكبة البنك للتكنولوجيا الحديثة يستلزم تطبيق نظام ABC	33.3	50.0	8.3	8.3	0.0	84.0	81.7	4.168	0.002
تعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ القرارات والرقابة على عناصر التكاليف	41.7	33.3	25.0	0..0	0.0	74.1	83.3	4.841	0.001
تبني البنك لنظام ABC يؤثر على ربحيته	8.3	41.7	41.7	8.3	0.0	03.5	70.0	2.171	0.053
يؤدي تطبيق أنظمة تكاليفية حديثة إلى إمكان تطبيق نظام ABC	25.0	58.3	16.7	0.0	0.0	84.0	81.7	5.613	0.000

تابع جدول رقم (14)

محتوى الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي من (5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
ارتفاع تكلفة تأهيل العاملين في البنك يحول دون تطبيق نظام ABC	0.0	25.0	41.7	33.3	0.0	22.9	58.3	-0.364	0.723
يؤدي تطبيق نظام ABC إلي تحسين الأداء	33.3	50.0	16.7	0.0	0.0	74.1	83.3	5.631	0.000
صعوبة تقسيم البنك إلى مراكز تكاليف يحول دون القياس السليم للتكلفة	8.3	41.7	25.0	25.0	0.0	33.3	66.7	1.173	0.266
يتوافر في السوق البرمجيات الحديثة اللازمة لتشغيل نظام ABC	16.7	16.7	58.3	8.3	0.0	23.4	68.3	1.603	0.137
صعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق يتطلب تطبيق نظام ABC	0.0	58.3	16.7	25.5	0.0	33.3	66.7	1.301	0.220
تطبيق نظام ABC يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية مع الحفاظ على جودتها	16.7	50.0	25.0	8.3	0.0	53.7	75.0	3.000	0.012
عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحول دون تطبيق نظام ABC	33.3	25.0	25.0	16.7	0.0	53.7	75.0	2.283	0.043
						43.6	72.9	6.239	0.000

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى للمؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الذي يبين ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (15) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.521 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.26 عند درجتي حرية (2، 9)، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.611 وهي أكبر من 0.05 **مما يؤكد قبول الفرضية المبدئية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى للمؤهل العلمي.**

جدول رقم (15)
تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يعزى للمؤهل العلمي

الخاصية	التصنيف	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	دبلوم	3.9545	0.521	0.611
	بكالوريوس	3.6455		
	دراسات عليا	3.3182		

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 11) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 4.26

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لطبيعة البنك.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الذي يبين ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (16) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.292 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.26 عند درجتي حرية (2، 9)، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.753 وهي أكبر من 0.05 **مما يؤكد قبول الفرضية المبدئية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لطبيعة البنك.**

جدول رقم (16)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يعزى لطبيعة البنك

الخاصية	التصنيف	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
طبيعة البنك	إسلامي	3.6818	0.292	0.753
	عادي	3.3182		

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 11) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 4.26.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الذي يبين ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (17) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.422 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.26 عند درجتي حرية (2، 9)، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.668 وهي أكبر من 0.05، **مما يؤكد قبول الفرضية المبدئية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم.**

الجدول رقم (17)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم

الخاصية	التصنيف	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
نوع النظام المحاسبي المستخدم	نظام يدوي	3.8182	0.422	0.668
	نظام محوسب	3.5455		
	مختلط	3.7576		

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 11) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 4.26

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائــج:

حاول الباحثون من خلال الدراسة الميدانية التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد أسفرت الدراســة عــن النتائج التالية:

1- تبين من الدراسة أن معظم البنوك تستخدم نظامًا محوسبًا أو مختلطًا وبنسبة 88%، بينمــا التي تطبق نظامًا لمحاسبة التكاليف كانت بنسبة 67.5% وهذا مؤشر جيد لإمكــان تطبيــق نظام ABC.

2- أظهرت النتائج أن 84.6% من البنوك تطبق النظام التقليدي، بينما 15.4% تطبق نظــام ABC، وبالنسبة لمدى معرفة أفراد العينة بهذا النظام بلغت 52.9%، مما يدل على وجود معرفة بــسيطة بماهية وأهمية نظام ABC.

3- من خلال اختبار الفرضيات تبين توافر المقومات الأساسية لتطبيق نظام ABC، وذلك في البنوك العاملة في قطاع غزة.

4- كذلك اتضح أن عدم مواكبة البنوك للتكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر يحــول دون تطبيــق نظــم ABC، مما يستلزم الاطلاع على البرامج الحديثة بشكل أكبر.

5- يرى أفراد العينة أن تطبيق نظام ABC يؤدي لتسعير الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة، كذلك يؤثر في ربحيته، مما يشجع تطبيق نظام ABC.

6- هناك شعور من قبل الإدارة بأن تطبيق نظام ABC يؤدي إلى تحسين الأداء، مما يشكل حــافزًا جيدًا نحو استخدام هذا النظام.

7- صعوبة تقسيم البنك إلى مراكز تكلفة، وصعوبة تخصيص التكاليف غير المباشــرة يحــول دون القياس السليم للتكلفة.

8- اتساع نطاق المنافسة بين البنوك يعد دافعًا لإدارة البنك إلى التوجه نحو تطبيق نظام ABC، وهذا مؤشر إيجابي لتطبيقه.

ثانيًا- التوصيـــات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثون من خلال الدراسة الميدانية الخاصـــة بمـــدى تـــوافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف العاملة في قطاع غـــزة، فـــإنهم يوصون بالتالي:

1- إجراء التخطيط والدراسات المسبقة لإمكان تطبيق نظام ABC، مع الموازنة بين تكلفة هذا النظام والعائد المتوقع منه.

2- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين للاستفادة منهم في هذا المجال.

3- ضرورة مواكبة البنك للتطورات التكنولوجية الحديثة الخاصة في مجال الحاسب الآلي التي تسهل من استخدام نظام ABC.

4- إزالة الاعتقاد الخاطئ بأن نظام ABC يقتصر على المنشآت الصناعية فقط دون الخدميـــة، مـــن خلال عقد دورات تدريبية للكوادر العاملة في البنك وذلك للتعرف على آلية عمـــل نظـــام ABC وكيفية التعامل معه، بالإضافة إلى توظيف طاقم مؤهل علميًا وعمليًا بكل ما يتعلق بهذا النظام.

5- القيام بتقسيم البنك إلى أنشطة محددة وحصر التكاليف غير المباشرة لتحميلها علـــى مـــسبباتها بشكل أكثر دقة.

6- التوجه نحو استخدام نظام ABC لما يحققه من مزايا عديدة، منهـــا تخـــصيص التكـــاليف غيـــر المباشرة وتسعير الخدمات المصرفية بشكل أدق، والمحافظة على المركز التنافسي للبنك.

7- ضرورة الاقتناع بدقة البيانات التي يقدمها نظام ABC، التي تساعد في مجال التخطيط والرقابـــة واتخاذ القرارات السليمة.

8- إدارات الجامعات الفلسطينية بإدراج مساق محاسبة تكاليف المنشآت الخدمية ضمن خططهـــا الدراسية، مساهمة منها في إعداد كوادر علمية في مجال محاسبة التكاليف في الأنشطة الخدمية مع التركيز على أنظمة التكاليف الحديثة التي منها نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الزطمة، حسام الدين بشير. 2006. ***نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات وفقاً لنظام تكاليف الأنــشطة فـــي صناعة الإنشاءات في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على إحدي شركات المقـــاولات*** (رســـالة ماجـــستير)، الجامعـــة الإسلامية، غزة.

- الشيخ، عماد يوسف. 2001. "نظام التكاليف المبني على الأنشطة"، ***الإداري***، سبتمبر.

- العلكاوي، طلال جيجان. 2004. "تقييم أثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية"، ***مجلة البصائر***، جامعة الإسراء، مج 8، ع 1.

- المسحال، أمير إبراهيم. 2005. ***تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC فـــي الــشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية بقطاع غزة*** (رسالة ماجـــستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- حسين، زينب أحمد عزيز. 2004. "تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الأنـــشطة ومحاســـبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة دراسة نظرية تطبيقية"، ***مجلة البحوث الإداريـــة***، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، السنة 22، ع 1، يناير.

- درغام، ماهر موسي حامد. 2005. ***تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند للأنشطة ABC في المستـــشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية***، (رسالة دكتوراه)، عمان (الأردن): الأكاديمية العربية للعلـــوم المالية والمصرفية.

- سامي، مجدي محمد. 2000. "مدى فعالية نظام تكاليف الأنشطة ABC كنظام لمعلومات التكاليف"، ***مجلة البحـــوث التجارية***، مج 22، ع 2، ج 1.

- عبد الكريم، نصر؛ ورشيد الكخن. 1997. "إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة نظرية وميدانية"، ***مجلة دراسات***، مج 24، ع 2.

- عبد الله، سلمان حسن. 2004. "أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في مؤسسات التعليم العالي الخاصة فـــي الأردن: دراسة تطبيقية على إحدي الجامعات الأردنية"، ***المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية***، مج 7، ع 1.

- فرح، حازم. 1995. "التكاليف المبنية على الأنشطة أداة إستراتيجية هامة للإدارة"، ***مجلـــة المحاســـب القـــانوني العربي***، ع 92.

ثانيًا- مراجع باللغة الإنجليزية:

- Blocher, E. J.; K.H. Chen andT.W. Lin. 1999. ***Cost Management: A strategic Emphsis.*** Boston: McGraw- Hill Inc.

- Cooper, R. and R. Kaplan. 1992. Activity- Based Costing: Measuring the Costs of Resource Usage, ***Accounting Horizons***, 6 (3).

- Cooper, R. and R. Kaplan. 1998. "How Cost Accounting Distorts Product Cost", ***Management Accounting***, April.

- Daury, C. 2000, ***Management and Cost Accounting***, London: Business Press.

- Mecimore, C. D., and A. T. Bell. 1995. "Are We Ready for Fourth-Generation ABC", ***Management Accounting***, Vol. LXXVI, No. 7, Jan.

- Turney, P. 1991. ***Commin Cents: The ABC Performance Break Through.*** London MacMillan Press Ltd.

- Turng, P. & S. J. Alan.1992. "Using ABC to Support Continues Improvement", ***Management Accounting***, Sep.

- Turng, P. 1990. "Activity- Based Costing at Cal Electronic Circuits', ***Management Accounting***, Oct.

The Extent of Saving the Essential Components of Activity Based Costing System at Banks Working in Gaza Strip: Applied Study

Hamdi Sh. Zourb

Assistant Professor
Islamic University – Gaza, Palestine

Mai Sami Al-Shaikh Yousef — Teaching Assistant

Dalia Fawzi Al- Tabbaa — Teaching Assistant

Islamic University – Gaza
Palestine

Abstract

This study aims to identifying the extent of saving the essential components of activity based costing system at banks working in Gaza strip. To achieve this objective the researchers did field study, the study cover all working banks in Gaza strip which is twenty one banks, The data of field study collected by a questionnaire, The questionnaire consist of two main section The first section cover information about the respondent and the bank, the second section cover the area of components of activity based costing system. A questionnaire has been developed and distributed to the responsible at those banks.

To analysis the result of this study and test hypothesis, the researchers use indicates of descriptive statistic in addition a group of statistics test (e. g.) (T) test, chi square test and the variance test.

The results of the study show that the four hypothesis of the research are accepted. The results of the study indicated that most of banks are not applying the activity based costing system in spite of the existence of the essential components to be applied.

Also the existence of wrong belief that the activity based costing system is reliable for application only in the industrial establishments and impossible to apply it in the service establishments. And there is difficulty of dividing the bank according cost center, and difficulty of allocate indirect cost. The competition between banks encourages managers to implement the ABC system.

البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها*

د. إيمان صالح حسن عبد الفتاح

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة، بورسعيد - جامعة قناة السويس

جمهورية مصر العربية

الملخص:

إن الهدف من هذا البحث يكمن في تحديد ما إذا كان هناك اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها.

ولقد سار البحث من خلال أربعة فرضيات أساسية، تدور حول وجود فروق ذات دالة إحصائيًا بين آراء عينه الدراسة نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف طبيعة المنظمات، والمستويات التنظيمية بها، وجود فروق دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات، والمستويات التنظيمية بها.

وقد تم إجراء البحث من خلال قائمة استبيان تم توزيعها على (87) مفرده مقسمة على منظمات القطاع الحكومي (48) مفرده والقطاع الخاص مفرده (39)، وتضمنت 21 سؤالاً جسدت عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعرفة الفروق الإحصائية في إجابات المبحوثين خلال استخدام اختبار (ف) والمتوسطات مع استخدام تحليل التباين لمعرفة لصالح من تلك الفروق، بالإضافة إلي ذلك اختبار شيفيه للتعرف على الفروق بين المستويات التنظيمية.

وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها:

- *لا توجد اختلافات بين القطاعين الحكومي والخاص حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين يوجد تباين بين المستويات التنظيمية حول عناصر البيئة التنظيمية.*
- *يوجد اختلافات حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بين العاملين بالقطاعين الحكومي والخاص وايضاً بالنسبة للمستويات التنظيمية بها.*

---

* تم تسلم البحث في يوليو 2007، وقُبل للنشر في ديسمبر 2007

المقدمـــة:

شهدت المنظمات في السنوات القليلة الماضية العديد من الضغوط والتحديات، ومن أهمها النمـو السريع في معطيات المعرفة والثقافة والمعلوماتية، وانتشار شبكة الإنترنت وموقع الويـب التجـاري والبريد الإلكتروني، وغيرها على نحو واسع إذ أدى ذلك إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهـام الإدارية في منظمات الأعمال في ظل المنافسة العالمية.

لقد شجعت المنافسة العالمية، والتقدم التقني المنظمات على ميكنة نظم المعلومات بأحـدث تقنيـة للحاسبات المتقدمة. وقد أدت هذه التقنية الجديدة إلى زيادة قدرة المنظمات على الاسـتجابة الـسريعة للعملاء، بالإضافة إلى ذلك تحسين كفاءة التشغيل، وزيادة المنافسة في الأسواق العالمية.

وقد أصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في جميع أعمال المنظمة، هدفًا تسعى إليه المنظمات على مستوى العالم، لتحقيق الميزة التنافسية، وأصبحت بذلك الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى إلى التقدم والمنافسة في الأسواق العالمية وتريد أن تواكب التطورات العالمية، ولا تتخلف عـن نهضة المعرفة، وذلك لأن لهذا النظام إيجابيات على نجاح المنظمة وما تقدمة من منتجات للمستهلكين، مما يجعل التحول إليه من الضرورات، إذ من شأنه سرعة الاتـصال، وترشـيد اتخـاذ القـرارات، وتخفيض التكاليف، وتبسيط الإجراءات الإدارية، فضلاً عن مكافحة الفساد الإداري، وتحقيق الـشفافية في الإدارة. (عبد الفتاح، 2007: 10).

ويسهم انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في أن تصبح المنظمات أكثر اهتمامًـا بالعاملين بها والمتعاملين معها، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمـي كـي يصبح فعالاً، كما أنها تيسر الحصول على الخدمات وتتيح لأعداد كبيرة من العملاء الحـصول علـى المعلومات. مما يجعل المنظمة أكثر فعالية (المغربي، 2004: 1).

وتحسين الأداء التنظيمي من خلال الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لعملية التطبيق، حتى تتحقق تهيئة شاملة لعناصر البيئة التنظيمية، ويتوقف نجاح الإدارة الإلكترونيـة على التهيئة الشاملة لعناصر البيئة التنظيمية من جميع جوانبها لتكون تلـك العناصـر متوافقـة مـع متطلبات نجاحها، وبالتالي تعتبر تهيئة تلك البيئة من أهم التحديات التي يجب على إدارة المنظمـات - سواء الحكومية أو الخاصة - مواجهتها، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة تنظيمية مناوئة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار (Dale,1992 :150)،.لذلك سوف تتنـاول هذه الدراسة عناصر البيئة التنظيمية ومتطلبات التطبيق، لما لها أهمية بالغة في نجاح تطبيـق الإدارة الإلكترونية حتى يمكن الاستفادة من فوائداها في المنظمات، سواء أكانت حكومية أم خاصة.

أهمية البحــث:

تبدو أهمية البحث في النقاط التالية:

1- إن هذا البحث سيتعرض لأسلوب الإدارة الإلكترونية، وهو أسلوب له بناؤه العلمي المتميز، الــذي يترتب على تطبيقه العديد من المزايا من أهمها:

- إحداث تحولات جذرية في الإجراءات والنظم الإدارية.
- توفير المنتجات للعملاء بطريقة سريعة وبتكلفة أقل.
- التقليل من التعقيدات التي يمر بها القرار الإداري، وذلك من خلال سرعة الاتصال بين المستويات الإدارية.
- إعادة تنظيم وظائف المنظمة (الإنتاج - التسويق - المالية - الأفـراد)، بالإضـافة إلـى تطـوير العمليات الإنتاجية.
- دمج وتكامل المعلومات في المنظمة الواحدة أو مجموعة المنظمات على مستوى الدولة، وربما على مستوى العالم.
- إتاحة خدمات جديدة للأطراف المتعاملة مع المنظمة من عاملين داخل المنظمة وموردين وعملاء.
- توفير الشفافية في المعاملات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها، مما يقلل من الفساد الإداري.
- تفادى الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية مهام العمل وتنفيذ سياسات المنظمة.
- توفير المعلومات اللازمة لإحداث التطوير التنظيمـي، وتحديـد أولويـات التطـوير والتوجهـات الاستراتيجية للمنظمة للمرحلة القادمة.
- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين (Fors & Moreno2002).

2- يعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تربط بين عناصر البيئة التنظيمية والإدارة الإلكترونيـة التي تمثل أحد الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة، ولم يلق حتى الآن في مصر الاهتمام الكافي من جانب الممارسين والكتاب، لذلك تنبع أهمية هذا البحث من أهمية توجيه الاهتمام نحـو الإدارة الإلكترونية وإضافة المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة إلى المكتبة العربية.

3- لم يسبق دراسة البيئة التنظيمية المناسبة للإدارة الإلكترونية في ضوء اختلاف طبيعة المنظمـات. لذلك رأت الباحثة دراسة تلك البيئة، لمعرفة مدى تأثير اختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خدمية)

لما لكل قطاع من هذه المنظمات من طبيعة خاصة به، وكذلك تأثير المستويات التنظيمية بها على عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- تعرض هذه الدراسة المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات محل الدراسات لمعرفة أولويات تنفيذ الإدارة الإلكترونية، من وجهة نظر العاملين بالمنظمات (الحكومية/ الخاصة)، والمستويات التنظيمية لها.

الإطـــار النظـــري:

أ- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

هناك مساهمات كثيرة لتعريف الإدارة الإلكترونية من أهمها:

تعرف بأنها قدرة المنظمة على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة (في أي وقت وأي مكان) معتمدة على مبدأين هما:

الأول- (تقنى): يتمثل في إعداد المعلومات إلكترونيًا وتناقلها عبر شبكة الإنترنت وضمان دقتها وسريتها.

الثاني- (إجرائي): يتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها (الحمادي، 2002: 1-6).

ومن أكثر التعريفات دقة التي عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها، من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية: (Jeffery, 1999) و(Shiffer, 1999) و(Aurigi, 2000).

- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
- إعداد مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية بالأسلوب المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.

- تقديم المنتجات (السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة.
- العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

وتأسيسًا على التعريفات السابقة فإن المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية تعتمد على وسائط تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات للمستفيدين، وبالتالي فإن ذلك أدى إلى تغييرات جذرية في الكثير من السياقات التقليدية للمهام الإدارية، وتمثل ذلك في عدد من أبعاد الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية: (رضوان، 2001) و(منتديات بوابة العرب، 2007).

- **إدارة بلا أوراق:** حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- **إدارة عن بعد:** حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية، وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- **الإدارة بالزمن المفتوح:** حيث العمل 24 ساعة متواصلة.
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

وتحتاج هذه الأبعاد إلى العديد من الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من بينها (حسنى، 2003).

- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.
- أنظمة الخدمة المتكاملة.
- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:
  - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم والنظم الخبيرة والنظم الذكية.
  - نظم تطوير العملية الإنتاجية، وتشمل: نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة، نظم تطوير المنتجات، نظم تنمية شبكة الموردين.
  - نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الإلكتروني، نقطة التجارة الإلكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء.
  - نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: البنوك الدولية، البورصات العالمية.

- المدير الموجه بالإلكترونية: ومن خصائصه الابتكارية (القدرة على الابتكار)، المعلوماتية (لديه المعلومة حاضرة ودقيقة).
- نظام الذاكرة المؤسسية: يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة، ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة بعضهم ببعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام.

ومن أهم ميزات نظام الذاكرة المؤسسية: إدارة موارد المؤسسة إلكترونيًا، إدارة الأعمال عن بعد، حفظ جميع الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني، وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على جميع المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن، وبأقل التكاليف التحول إلى المجتمع اللا ورقي، حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.

ويشتمل نظام الذاكرة المؤسسية على خطط العمل وتقييم الأداء ونظام إدارة تكليفات الحضور والانصراف والموارد المالية والاجتماعية وأجندة أحداث العالم بالكامل، التعلم الذاتي، الصادر والوارد، كما يشتمل النظام على دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من التآلف.

ب- مفهوم البيئة التنظيمية للإدارة الإلكترونية:

تعددت الآراء نحو تعريف البيئة التنظيمية من أهمها: ينظر إلى البيئة التنظيمية على أنها بيئة العمل الداخلية التي تشتمل على العديد من العناصر أو المتغييرات الأساسية، والتي تساهم في تهيئة مناخ العمل (Steers & Pater, 1993). وفى ظل الإدارة الإلكترونية فإن البيئة التنظيمية، هي بيئة العمل الداخلية التي تشتمل على العناصر التالية: (موقع للمنظمة على الإنترنت – تطوير وتحديث أساليب العمل – عنصر بشرى يجيد التعامل مع المنظمة الإلكترونية – اتصالات إلكترونية داخلية وخارجية جيدة – أهداف واضحة لجميع العاملين بالمنظمة – تطوير مستمر للمنتج – تدعيم الإدارة العليا بوسائل إلكترونية – توفير المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا).

إن حصاد ميزات استخدام التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية يحتاج لوجود قيادة إدارية لديها رؤية ثاقبة، فغيابها، وافتقاد التنظيم القانوني والتشريعي، وعدم نضوج الوعي الجماهيري، بالإضافة لعدم وجود بنية أساسية فنية مناسبة – أمور تجعل من الصعب تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح، ونؤكد هنا أن الإدارة الإلكترونية ليست شعارًا يرفع، إنما هي نظام متكامل من مكونات بشرية ومعلوماتية وتشريعية وبيئية، وغيرها، تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات المتكاملة لكي يتم تطبيق استراتيجياتها في الواقع العملي.

ج- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الإنترنت بدلاً من الموظف العام التقليدي ويستلزم إحداث تغييرات كثيرة واسعة تشمل نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية كما يراها البعض تتمثل فيما يلي: (رضوان، 2001) و(Hornby et. al., 1993) و(Pliskin, et. al., 1993) و(أبو سديرة، 2002).

1- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.

2- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.

3- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها.

4- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.

5- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.

6- التركيز على ترابط نظم الخدمات.

7- التركيز على القدرات الفنية.

8- وعي وثقافة جماهيرية.

9- المحافظة على الخصوصية في المعلومات والمعاملات.

10- مرونة الهياكل التنظيمية، وملاءمتها المهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم المتطلبات الواجب مراعاتها لتنجح المنظمة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي: (السلمي، 2002).

1- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية، وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية.

2- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتًا في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات الإدارية أن توافر للقائمين عليها الإمكانات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.

3- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالٍ الجودة والكفاءة.

4- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات، والجهات الإدارية ذات العلاقات من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تنمية علاقاتها بالمتعاملين معها.

5- توفير إليه للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة، وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.

6- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية، والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة، والتمحيص ويقتضى هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريبًا.

7- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل، وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.

8- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات، وهذا يتطلب ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية.

وفى ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد أن تدخل عالم الرقميات (Digital) عليها أن تبذل جهودا مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات، ويساعد على تحقيق الركائز التالية: (Shi, Wenbo, 2002).

1- *بناء رؤية إلكترونية E-vision وصياغة استراتيجية التغيير:* أن توافر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة في تصور مكانتها المستقبلية، وهذه الرؤية يجب أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية، وأساليب تقديمها لمنتجاتها، وعلاقتها ببيئتها المحيطة، ويجب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على استراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التغيير.

2- *دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام*، وحتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع يجب على المنظمة العمل على:

- منح الفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.
- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية مثل شركات الإنترنت والتكنولوجيا المتقدمة، والمستخدمين من قطاع الأعمال والمسئولين المعنيين والجامعات ونقابات العمال والمصارف والجمعيات الأهلية.

3- *وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة:* على المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام. ومن ثم يجب مراعاة حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها، ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها. والاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك، ودراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Friedlander; Philip & Howard, 1993): واستهدفت التعرف على العلاقة بين المداخل والتوجهات الاستراتيجية للشركة، ونوع ومعدل تبنى استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة، وتكلفة وجودة الأنواع المختلفة لتكنولوجيا المعلومات، وقد أجريت الدراسة في مؤسسة معتمدة للمحاسبة بولاية فلوريدا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الأدوار المختلفة لتكنولوجيا المعلومات في شركات المحاسبة اعتمادًا على المداخل الاستراتيجية للشركة.

2- دراسة (Marcolin; Barbara & Lynn, 1994): وتهدف إلى التعرف على تأثير توقع المستخدم لتكنولوجيا المعلومات على نجاح هذه التكنولوجيا في زيادة الإنتاجية، حيث إن الانحراف بين توقعات المستخدمين وأداء تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يفسر نجاح أو فشل نظم المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تلبية توقعات المستخدمين، خاصة الاستفادة من النظام الجديد، الفوائد النسبية، تأثير المعرفة، القدرة التحليلية، المناسبة، سهولة الاستخدام، والمساهمة في تحقيق صورة أفضل للمستخدم، وقيمتها بالنسبة للموظفين - كان لها تأثير كبير على نجاح نظم المعلومات.

3- دراسة (Tremblay; Denis & Richard, 2000): واهتمت بتحديد الدرجة التي يمكن عندها التنبؤ بمستوى قبول أو رفض مشروع قائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات بناء على درجة النمو السيكولوجي للأفراد الذين تم قياس مهاراتهم الشخصية في استخدام الكمبيوتر، واتجاهاتهم

نحو التكنولوجيا بصفة عامة، وبعض العوامل الشخصية الأخرى، وقد تم تصميم استبيان وإرساله بالبريد الإلكتروني إلى (3396) عضوًا من طبقة مدير إدارة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى رفض أو قبول مشروع قائم على استخدام شبكة الإنترنت من قبل طبقة مدراء كان مرتبطًا إحصائيًا بخصائص معينة مثل العوامل السيكولوجية لهؤلاء الأفراد والكفاءة الشخصية في استخدام الحاسب واتجاهاتهم نحو استخدام التكنولوجيا بصفة عامة.

4- دراسة (محمد إبراهيم العراقي، 2001): وتهدف إلى بناء نموذج لمدى إمكان تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع السياحة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النظام يزيد من المزايا العائدة على الشركات السياحية من خلال إمداد الإدارة بالمعلومات المطلوبة التي تزيد فاعلية اتخاذ القرار، خاصة المتعلقة بقرارات اختيار الأسواق والأماكن. كما أنها تمد الشركة بوسائل رقابة ومتابعة وتسهم في تحسين الكفاءة الداخلية للشركة وإمكان التعامل مع كل سائح على حدة وتعريفه بالمنتج السياحي، ويمكن أيضًا تحقيق المعرفة الكاملة بالمنافسين.

5- دراسة (Marakos, et al., 2001): وتهدف إلى توضيح الأسباب التي تؤدي إلى رفع كفاءة وجودة الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونيًا. وتوصلت الدراسة إلى أن رفع الخدمات الحكومية لا يعتمد فقط على تكنولوجيا جديدة، إنما يعتمد أيضًا على رؤية وأهداف واضحة واستراتيجية عمل مناسبة، وتطبيق هذه التكنولوجيا يلزمه عمل تحضيري في المنظمات وفلسفة جديدة لإدارة المعلومات وإعادة توجيه نظم المعلومات لخدمة المستهدفين.

6- دراسة (Stamoulis, et al., 2001): وحاولت التعرف على متطلبات توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة، وخاصة في الخدمات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأمر ليس فقط مسالة تكنولوجيا حديثة، وإنما هو رؤية وأهداف واضحة، مثلها مثل أية استراتيجية واضحة ونظم معلومات تحتاج إلى تدعيم العمل الداخلي داخل حدود الحكومة وخدمة العملاء من خلال تدخل رقمي وعلاقات رقمية تربط بين جميع الفئات. ولتطبيق تلك الأنظمة فإن العمل التحضيري مطلوب في كل من المؤسسة، والتكنولوجيا. وفلسفة الإدارة العامة للمعلومات العامة الجديدة توضح هذا التحسن الواضح في تلك المسائل المهمة الموجهة للعملاء.

7- دراسة (Schroeder; Johny & Curtis, 2001): واهتمت بتحليل اتجاهات العاملين نحو تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء الوظيفي، وبحث بعض محددات الاتجاهات نحو استخدام

تكنولوجيا المعلومات، مثل توقعات العاملين من حيث: سهولة الاستخدام، مستوى الفائدة، الكفاءة الذاتية، وتوقعات العائد بغرض التنبؤ بالأداء الوظيفي للموظفين. وقد تم تصميم استبيان قبول تكنولوجيا المعلومات، وتم تطبيقه على (57) موظف في جامعة استيفناوستن الحكومية، و(21) من شركة محلية، في حين قام رؤسائهم بتقييم مستوى الأداء الوظيفي، وجاءت نتائج الدراسة مؤيدة لنتائج الدراسات الأخرى في هذا المجال، وخاصة فيما يتعلق بتوقعات العاملين الإيجابية نحو تكنولوجيا المعلومات والتي تزيد من مستوى قبولهم لهذه التكنولوجيا.

8- دراسة (Shi, Wenbo, 2002): وتهدف إلى تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيقات التجارة الإلكترونية في المؤسسات الفيدرالية، واكتشاف دور القيادات التحويلية والتخطيط الاستراتيجي للمواقع على الشبكة في نجاح هذه التطبيقات المصممة لخدمة المواطنين، وتفترض الدراسة أن هذا النجاح هو متغير تابع، ويمكن قياسه على أساس مجموعة مقاييس أخرى خاصة بالنظام. وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الترابط الوثيق بين العوامل التنظيمية ونجاح تطبيق التجارة الإلكترونية في المؤسسات الفيدرالية.

9- دراسة (Douglas A., 2002): وتهدف إلى التوصل لأسباب نجاح ودعم مجتمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى إرساء مبدأ هام، هو: إذا كانت الحكومة تسعى إلى نشأة مجتمع المعلومات الإلكتروني وتطبيق الحكومة الإلكترونية فلابد أن تبدأ بنفسها، وهذا يعني إعادة تصميم الاتصالات الحكومية بداية من الإدارات الدنيا إلى الإدارات العليا، بطريقة تمكن الأفراد من التواصل معها، وأوضحت الدراسة أن مبادئ الحكومة لابد أن تكون مصممة لتهيئة بيئة مشجعة لنشأة صناعات إلكترونية جديدة، وركزت تحديدًا على الصناعات الصغيرة والمتوسطة، واقترحت الدراسة ست مجموعات قياس تستخدم لمعرفة دور الحكومة في توفير بيئة مناسبة لصناعة إلكترونية ايجابية.

10- دراسة (عبد الحميد المغربي، 2004): وتهدف إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية واتجاهات العاملين نحوها بميناء دمياط، وقياس الأهمية النسبية للمتطلبات بالميناء. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات حول ترتيب المتطلبات من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى توصلت إلى أنه لا يوجد اتفاق بين آراء عينة الدراسة بحسب الأجهزة العامة في الميناء حول عناصر ومتغييرات الاتجاهات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

11- دراسة (أسامة ربيع أمين، 2004): وتهدف إلى تحديد المزايا والمكاسب والأهمية النسبية للتجارة الإلكترونية على المستوى المحلي والدولي والإقليمي. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات انتشار التجارة الإلكترونية في مجال التسويق والخدمات التأمينية في منشآت التأمين المصري وفي صناعة التأمين – وهي من الصناعات كثيفة المعوقات – هو انخفاض الوعي التأميني لدى الجمهور.

12 – دراسة (سمير كامل محمد عيس، 2005): وتهدف إلى تحديد إجراءات الرقابة الداخلية الملائمة لنظم التبادل الإلكترونية للبيانات. وذلك بدراسة مدى الاتفاق عليها من ثلاث مجموعات تتوافر لديها المعرفة بإجراءات الرقابة الداخلية اللازمة لبيئة التبادل الإلكترونية للبيانات، وهم: المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون، وأخصائيو الحاسبات. وتوصلت دراسته إلى وجود اتفاق بين المجموعات السابقة على ملاءمة الإجراءات الرقابية المقترحة من الباحث لتحقيق الهدف، وعليه فإن تلك الإجراءات تمثل إطار النظام المتكامل للرقابة الداخلية في بيئة التبادل الإلكتروني للبيانات، والتي يجب أن تتبناها الإدارة عند تصميم نظام الرقابة الداخلي في بيئة التبادل الإلكتروني للبيانات، ويضعها في الاعتبار كل من المراجع الداخلي والخارجي.

13- دراسة (أحمد بن عبد الرحمن الشميري؛ وعبد الموجود عبد الله، 2006): وتهدف إلى التعرف على مدى إدراك كل من المستهلك المصري والسعودي لمفهوم التسوق الإلكتروني ومدى استخدامها له، بالإضافة إلى معرفة دوافع ومعوقات استخدامه. وتتمثل أهم النتائج في أن بعضًا من المستهلكين المصريين والسعوديين يدركون المفهوم الصحيح للتسويق الإلكتروني، وبعضهم يخلطون بين مفهوم التسويق الإلكتروني من قبل كل من المستهلك المصري والسعودي – الذي يأتي في الترتيب الأخير مقارنة بالمجالات الأخرى لاستخدام الإنترنت والأساليب الأخرى للتسويق. وأن هناك مجموعة من الدوافع وكثيرًا من المعوقات عند استخدام المستهلك المصري والسعودي للتسويق الإلكتروني.

14- دراسة (عبد المجيد الرفاعي، 2007): وتهدف إلى التعرف على نظم المعلومات الحديثة في المكتبات والأرشيف، بحيث تتم إدارة قواعد البيانات بكفاءة عالية من خلال الإدارة الإلكترونية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب اتخاذ قرار حول طرق حفظ سجلات قواعد البيانات في مرحلة تصميم النظام، كجزء من البنية الداخلية للنظام، وما لم تتخذ هذه القرارات بصورة متأنية، فإن حفظ السجلات قد لا يصبح جزءًا متضمنًا في النظام، وبالإضافة إلى ذلك فإن للسجلات الإلكترونية دورة حياة تمر بثلاث مراحل هي المنطلق، الإنشاء، الصيانة.

وقد اتضح مما سبق أن الدراسات السابقة اهتمت بمفهوم تكنولوجيا المعلومات، لتكون على معرفة بأثر تحقيق تكنولوجيا المعلومات على التجارة الإلكترونية وإجراء التجارب الملائمة لنظم التبادل الإلكترونية، ومدى إدراك المستهلك لجزء من الإدارة الإلكترونية مثل التسويق الإلكتروني أو التجارة الإلكترونية. وبالإضافة إلى ذلك اهتمت بفهرسة المعلومات وتحويل الأرشيف التقليدي إلى إلكتروني. ولا توجد دراسة تناولت البيئة التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها. وبناء على ما سبق قد تم تحديد عناصر البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تمثل الدراسة الميدانية في قائمة الاستبيان*.

مشكلة البحث:

في ضوء ما عرضته الباحثة من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، وما قرأته وتعرضت له من دراسات ومقابلات وتصريحات للمسئولين في المنظمات (الحكومية / الخاصة)، يتضح أن للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة للمنظمات، وبالرغم من ذلك لا تزال البيئة التنظيمية غير مؤهله للتطبيق، كما لا تتوافر لها المتطلبات اللازم توافرها لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية والخاصة، (مقابلات الباحثة مع بعض العاملين بالمنظمات الحكومية والخاصة)، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في مجموعة التساؤلات التالية:

1- هل توجد اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (الحكومية / الخاصة) ؟

2- هل توجد اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف المستوى التنظيمي (عليا / وسطى / إشرافية) ؟

3- هل يوجد اختلاف حول ترتيب متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة في ظل اختلاف في طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة) ؟

4- هل هناك اختلاف حول ترتيب متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة في ظل اختلاف المستوى التنظيمي (عليا / وسطى / إشرافية) ؟

* الاستبيان متوفر لدى إدارة المجلة، لمن يرغب في الحصول عليه.

أهداف البحــث:

يهدف هذا البحث إلى الوصول إلى ما يلي:

1- تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في طبائع البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونيــة، في ظل اختلاف طبائع المنظمات في المستويات التنظيمية بها.

2- تحديد ما إذا كانت هناك اختلاف حول ترتيب متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية، باختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها.

3- تقييم فرص تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المصرية محل الدراسة، من خــلال دراســة مدى توافق واقع هذه المنظمات مع احتياجات ومتطلبات تطبيقها.

فروض الدراسة:

في ضوء هدف البحث تمت صياغة عدد من الفروض، وذلك على النحو التالي:

الفـــــرض الأول- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نحو عناصر البيئــة التنظيميــة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات (حكومية – خاصة).

الفـرض الثانــي- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراســة نحــو عناصــر البيئــة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيميــة (الإدارة العليا / الإدارة الوسطى / الإدارة الإشرافية).

الفـرض الثالــث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة).

الفـرض الرابــع- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية).

منـهج الدراسة:

أ- **مصادر البيانات:** اعتمدت الباحثة على المصادر التالية:

- **المصادر الثانوية:** شملت هذه المصادر اطلاع الباحثة على المراجع العربية والأجنبية التي عرضت لموضوعات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى مراجع البيئة التنظيمية، وكذلك اطلعت الباحثة على بعض سجلات ونشرات القطاعين محل الدراسة.

- **المصادر الأولية:** تتمثل في الدراسة الميدانية التي اعتمدت على قائمة الاستقصاء، وتم الاعتماد عليها لتوفير البيانات المناسبة للتعرف على عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- تحديد مجتمع البحث وحجم العينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المنظمات المصرية التي تنتمي إلى القطاع الحكومي، والقطاع الخاص وبمنطقة الاستثمار بمحافظة بورسعيد، وذلك كما هو موضح بالشكل التالي.

جدول رقم (1)
المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة بمحافظة بورسعيد

منظمات حكومية	منظمات خاصة
1- الديوان العام.	1- شركة لوتس للملابس الجاهزة.
2- مديرية الزراعة.	2- شركة مصر لملابس الجاهزة*.
3- الضرائب العقارية.	3- شركة إيجل للملابس الجاهزة.
4- مديرية التموين*.	4- شركة قناة السويس.
5- مديرية الإسكان.	5- منظمة ترانس أفريكا.
6- مديرية الطرق والنقل*.	6- منظمة المتحدة للملابس الجاهزة.
7- مديرية الشئون الصحية.	7- منظمة شياك للأحذية*.
8- مديرية التربية والتعليم.	8- منظمة دولفين.
9- مديرية الشباب والرياضة.	9- منظمة بلوبيرد*.
10- مديرية القوى العاملة والهجرة.	10- منظمة أفريكا.
11- مديرية الشئون الصحية والسكان.	11- منظمة سبأ العالمية.
12- مديرية الطب البيطري.	12- منظمة النهر الخالد.
13- مديرية التنظيم والإدارة.	13- منظمة سيزونز*.

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2007.

* منظمات تم استبعادها لأنها لا يوجد لديها المستويات التنظيمية الثلاثة.

يتضح من الجدول السابق أن المنظمات التي تنتمي إلى القطاع الحكومي تبلغ عشر منظمات، التي تنتمي للقطاع الخاص تبلغ تسع منظمات بعد استبعاد المنظمات التي لا يمكن تصنيف العاملين

لديها إلى المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، أو التي لا يمكن الحصول منها على البيانات الخاصة بالدراسة.

ويمثل عينة البحث نسبة (50%) من شركات مجتمع البحث، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا، وبالتالي فإن عدد منظمات عينة البحث عشر منظمات، خمس منها حكومية وخمس خاصة، وتم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية، وجاءت أسماء المنظمات التي وقع عليها الاختيار على النحو التالي:

- *المنظمات الحكومية:* (مديرية التنظيم والإدارة – مديرية الإسكان – مديرية الطب البيطري – مديرية الضرائب العقارية – مديرية القوى العاملة والهجرة).
- *المنظمات الخاصة:* (منظمة لوتس – منظمة قناة السويس – منظمة سبق العالمية – منظمة ترانس أفريقيا – منظمة دولفن).

والجدول التالي يوضح أعداد مفردات مجتمع البحث في المنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (1)
بيان بأعداد مفردات مجتمع البحث محل الدراسة الميدانية

م	المستويات التنظيمية / المنظمات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	الإجمالي
	المنظمات الحكومية:				
1-	مديرية التنظيم والإدارة.	1	8	4	13
2-	مديرية الإسكان.	3	44	20	65
3-	مديرية الضرائب العقارية.	1	8	4	13
4-	مديرية القوى العاملة والهجري.	2	32	16	49
5-	مديرية الطب البيطري.	2	8	20	29
	الإجمالي	**9**	**100**	**64**	**169**
	المنظمات الخاصة:				
1-	منظمة لوتس.	2	16	12	29
2-	منظمة قناة السويس.	1	8	12	21

تابع جدول رقم (1)

م	المستويات التنظيمية / المنظمات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	الإجمالي
-3	منظمة ترانس أفريكا.	2	12	8	21
-4	منظمة دولفن.	1	12	8	21
-5	منظمة سبق العالمية .	2	16	28	45
	الإجمالي	**8**	**64**	**68**	**137**

المصدر: سجلات شئون العاملين بمديريات الخدمات والمنظمات الخاصة بمنطقة الاستثمار بمحافظة بورسعيد، 2007/2006.

وقد اعتمدت الباحثة في التعرف على الفئات أو الوظائف التي يتضمنها كل من هذه المستويات الإدارية الثلاثة على المستويات المعمول بها حاليًا في الشركات محل الدراسة الميدانية، وذلك بعد الاطلاع على جداول الوظائف والهياكل التنظيمية الموجودة بدفاتر وسجلات هذه الوحدات، وكذلك على المقابلات الشخصية التي أجريت مع المسئولين بهذه الوحدات ومن أهم المسميات المعمول بها ما يلي:

1- وحدات القطاع الحكومي:

- الإدارة العليا: (وكيل وزارة- مدير عام - وكيل المديرية - مدير عام مساعد).

- الإدارة الوسطى: (مديرة إدارة أو مدير وحدة).- الإدارة الإشرافية: (رئيس قسم).

2- وحدات القطاع الخاص:

- الإدارة العليا: (مجلس ورئيس مجلس الإدارة - مدير قطاع - ومدير عام).

- الإدارة الوسطى: (مدير إدارة).- الإدارة الإشرافية: (رئيس قسم).

ج- تحديد حجم العينة: قامت الباحثة باستخدام أسلوبين للبحث الميداني، هما:

- جميع البيانات قد تمت من خلال *أسلوب الحصر الشامل* على مستوى الإدارة العليا فقط في جميع وحدات الدراسة الميدانية لانخفاض عدد مفردات هذا المستوى التنظيمي.

- أسلوب العينة، وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة (25%) على مستوى الإدارتين الوسطى والإشرافية، على اعتبار أن تلك النسبة مقبولة إحصائيًا في تمثيل مجتمع البحث، وقد تم اختيار تلك العينة بطريقة عشوائية، ويصور جدول رقم (2) البيانات المتعلقة بحجم مجتمع البحث، وحجم العينة موزعة على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - الإشرافية)، في الوحدات محل الدراسة الميدانية.

جدول رقم (2)

العدد الإجمالي لمجتمع البحث وحجم العينة في قطاعي الدراسة الميدانية

المستويات الإدارية / المنظمـــــات	الإدارة العليـــا		الإدارة الوسطى		الإدارة الإشرافية		الإجمالـــــي	
	حجم المجتمع	حصـــر شامل	حجم المجتمع	حجم العينة 25%	حجم المجتمع	حجم العينة 25%	حجم المجتمع	حجم العينة
منظمـــــات القطـــــاع الحكومـــــــي.	7	7	100	25	64	16	169	48
منظمات القطاع الخاص.	6	6	64	16	68	17	137	39
الإجمالـــي	**13**	**13**	**164**	**41**	**132**	**33**	**306**	**87**

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول رقم (1).

د- تصميم قائمة الاستقصاء والمقاييس المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد المقياس المستخدم لتحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بناء على مراجعة الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، ونظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالمنظمة في البيئتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى دراسة العديد من المراجع التي تناولت موضوع البحث، خاصة دراسات (المغربي، 2004) و(General ,2002) و(يوسف، 1994)، فقد قامت الباحثة بتحديد الأبعاد الجوهرية التي تمثل المتطلبات المتعلقة بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تمثلت بدورها في ثلاثة عشر متطلبًا طلب من المبحوثين ترتيبها بحسب أهميتها حتى تتمكن من الوقوف على بيان الأهمية النسبية لتلك المتطلبات من ناحية، ويمكن التعرف أيضًا على مدى الاتفاق بين آراء العاملين في مختلف القطاعين الحكومي والخاص، حول تلك المتطلبات والمستويات التنظيمية بها.

كما قامت الباحثة بتصميم مقياس لقياس عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ثم اختبار هذه العناصر للتأكد من مدى مصداقية القائمة ودرجة التوافق، والثبات الداخلي للعناصر باستخدام "Reliability Analysis - Scale" بالاعتماد على معامل كرنباخ ألفا " Coefficient Alpha "، وذلك على عينة تجريبية ميسرة قوامها خمس وخمسون مفردة من العاملين بالمنظمات محل الدراسة وأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة ببورسعيد، وقد تم تجميع خمسين قائمة فقط ولا توجد أية قائمة غير صحيحة، وبالتالي فإن عدد المفردات خمسون مفردة، والجدول التالي يوضح قيمة ألفا لعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (3)
نتائج معامل كرنباخ ألفا لقياس عناصر البيئة التنظيمية
اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لعينة تجريبية من القطاعين الحكومي والخاص

عناصر البيئة التنظيمية	قيمة كرنباخ ألفا
1- ضرورة توافر موقع للمنظمة على الإنترنت.	0.68
2- كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية.	0.69
3- تطوير وتحديث أساليب العمل.	0.67
4- الاهتمام بجودة الاتصالات الداخلية والخارجية إلكترونيًا.	0.68
5- وضوح الأهداف لجميع العاملين بالمنظمة.	0.69
6- التطوير المستمر للمنتج.	0.65
7- تعميم الإدارة العليا بالإدارة الإلكترونية.	0.69
8- توافر المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا.	0.68

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع البيانات الواردة من قوائم الاستقصاء الميدانية.

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات مرتفع، فقد تراوحت قيمة ألفا لعناصر البيئة التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بين (0.69، 0.65)، علمًا بأن المعيار المقبول هو (0.5) فأكثر، وهذا يوضح مصداقية مقياس عناصر البيئة التنظيمية والتأكد درجة التوافق والثبات الداخلي لعناصر لهذا المقياس.

وبذلك شملت قائمة الاستقصاء جزأين رئيسين، الأول يتعلق بعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت من خمس نقاط، 5 درجات (موافق جدًا)، 4 درجات (موافق)، 3 درجات (غير متأكد)، درجتان (غير موافق)، درجة واحدة (غير موافق تمامًا)، وذلك لبيان درجة موافقة المبحوثين حول بعض المتغييرات التي تسهم في بيان عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. والجزء الثاني يتعلق بالمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وفيه طلب من المبحوثين محل الدراسة الميدانية ترتيبها حسب أهميتها، حيث بلغت ثلاثة عشر عنصرًا.

أسلوب تحليل البيانات:

تناولت الدراسة تحليل البيانات من خلال قراءة وتحليل البيانات التي وردت بقائمة الاستقصاء، وذلك على النحو التالي:

مراجعة الاستقصاء بعد تسلمه من مفردات العينة:

وذلك بهدف تحديد عدد الاستمارات التي تم تجميعها من ناحيـــة، وتحديــد عـــدد الاســتمارات الصحيحة والمستوفاة من ناحية أخرى، وبعد أن تم تجميع القوائم من مفردات العينة، اتضح أن الأعداد المستوفاة منها بكل قطاع على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4)
عدد القوائم المستوفاة ونسبتها بكل مستوى تنظيمي بالمنظمات (الحكومية / الخاصة)

المستوى التنظيمي / المنظمات	الإدارة العليا			الإدارة الوسطى			الإدارة الإشرافية			الإجمالي		
	عدد القوائم الموزعة	القوائم المستوفاة	النسبة (%)	عدد القوائم الموزعة	القوائم المستوفاة	النسبة (%)	عدد القوائم الموزعة	القوائم المستوفاة	النسبة (%)	عدد القوائم الموزعة	القوائم المستوفاة	النسبة
منظمات القطاع الحكومي	7	6	86	25	23	92	16	14	87	48	43	90
منظمات القطاع الخاص	6	5	83	16	14	87	17	15	88	39	34	87
الإجمالي	**13**	**11**	**85**	**41**	**37**	**90**	**33**	**29**	**88**	**87**	**77**	**88**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع مراجعة قوائم الاستقصاء بعد استيفائها من مفردات العينة بالشركات موضع الدراسة.

التحليل الإحصائي للبيانات التي وردت بقائمة الاستقصاء:

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أسلوب **(F-TEST)**:

هو أسلوب يقيس التباين لاختبار مدى صدق الفروض الخاصة بالدراسة والتي تنص على وجــود فروق ذات دلالة إحصائية أو تباينات لكل من عناصر البيئــة التنظيميــة اللازمـــة لتطبيــق الإدارة الإلكترونية في القطاعين الحكومي والخاص، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونيــة فـــي القطــاعين الحكومي والخاص.

- **أسلوب كروسكال واليز One - Way (Kruskal -Wallis Analysis of Voriance):**

وهو أسلوب يقيس التباين من الدرجة الأولى لاختبار الفروض الصفرية التي تعتمد على عدة عينات مستقلة قد سحبت من المجتمع نفسه، أي يختبر مدى وجود فروق ذات دلالـــة إحــصائية بـــين ثـــلاث

مجموعات، أو أكثر ذات البيانات الرتيبة أو التي يمكن ترتيبها، وبالتالي فإن طريقة تحليل التباين تفيد في مقارنة استعمال اختبارات "ت". لذلك استخدمته الباحثة في اختبار مدى صدق الفروض الخاصة بالدراسة، والتي تنص على وجود فروق لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المستويات التنظيمية الثلاثة (عليا / وسطى / إشرافية)، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المستويات التنظيمية الثلاثة.

- أسلوب شيفيه (Shavia):

هو أسلوب يستخدم للكشف عن الفروق بين المجموعات، لذلك، استخدمته الباحثة في اختبار مدى صدق الفروض الخاصة بالدراسة، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المستويات التنظيمية الثلاثة، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.

- أسلوب التكرر النسبي:

لقياس الأهمية النسبية للمفردات بين ا لمنظمات (الحكومية - الخاصة)، لذلك استخدمته الباحثة في اختبار مدى صدق فروض الدراسة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعية المنظمات.

نتائج الدراسة واختبار الفروض:

تعرض الباحثة نتائج التحليل لعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأيضًا متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترتيبها وبيان أهمها طبقا لاستجابات المبحوثين في استمارات الاستقصاء، من خلال التحليلات الإحصائية وربطها بفروض البحث وأهدافه، بما يساهم - بعد ذلك في تحديد المقترحات والتوصيات التي تمكن من التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية، وذلك على النحو المبين فيما يلي:

أولاً- تحديد عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

الفرض الأول:

ينص على "توجد فروق دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعية المنظمات (قطاع حكومي - قطاع خاص)".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (F-TEST)، وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعرض جدول (5) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عناصر البيئة التنظيمية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (حكومية – خاصة).

جدول رقم (5)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر البيئة التنظيمية
اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة)

العناصر	منظمات حكومية			منظمات خاصة		
	المتوسط	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الأهمية	الانحراف المعياري
1- ضرورة توافر موقع المنظمة على الإنترنت.	4.64	مهمة جدًا	0.618	4.8	مهمة جدًا	0.406
2- كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية.	4.83	مهمة جدًا	0.377	4.77	مهمة جدًا	0.426
3- تطوير وتحديث أساليب العمل.	4.76	مهمة جدًا	0.435	4.77	مهمة جدًا	0.426
4- الاهتمام بجودة الاتصالات الداخلية والخارجية إلكترونيًا.	4.67	مهمة جدًا	0.477	4.69	مهمة جدًا	0.471
5- وضوح الأهداف لجميع العاملين بالمنظمة.	4.64	مهمة جدًا	0.618	4.64	مهمة جدًا	0.458
6- التطوير المستمر للمنتج.	4.61	مهمة جدًا	0.542	4.83	مهمة جدًا	0.382
7- تدعيم الإدارة العليا بالإدارة الإلكترونية.	4.50	مهمة جدًا	0.707	4.60	مهمة جدًا	0.497
8- توافر المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا.	4.57	مهمة جدًا	0.547	4.57	مهمة جدًا	0.502

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها.

ويتضح من جدول (5) مجموعة النتائج التالية:

1- إن هناك اتفاقًا واضحًا بين جميع مفردات الدراسة في المنظمات الحكومية والخاصة، نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث جاءت متوسطات درجات الاستجابات نحو هذه العناصر كما يدركها جميع المديرين مرتفعة بدرجات كبيرة تميل نحو الدرجة القصوى للمقياس

المستخدم في تقييم عناصر البيئة التنظيمية، وهي (5) درجات لتعبر بذلك عن تأكيد المنظمات (الحكومية والخاصة) على أهمية توافر عناصر البيئة التنظيمية لتحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية وأن درجة الأهمية (مهمة جدًا)، ولعل هذه النتيجة تعكس عدم الاختلاف بين طبيعة المنظمات حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ودرجة أهميتها، وباعتبارها عناصر أساسية وضرورية يجب توافرها في أي بيئة تنظيمية لضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- إن قيمة الانحراف المعياري لدى المنظمات محل الدراسة جاءت محددة، وهذا يعني أن درجات تشتت موافقة المديرين في المنظمات (الحكومية والخاصة) عن المتوسطات العامة محدودة، وهذا يؤكد على اتفاق المنظمات على أهمية عناصر البيئة التنظيمية لنجاح الإدارة الإلكترونية، والتي جاءت لتتطابق تقريبًا للدرجة القصوى للمقياس، الأمر الذي يمكن معه القول إن تلك العناصر تعتبر من الأساسيات التي لا غنى عنها جميعًا ولا تخضع لمقياس التفضيل أو الترتيب النسبي لتوفير بيئة تنظيمية صالحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (6)
نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (تحليل التباين) حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (الحكومية والخاصة)

العناصر	قيمة F المحسوبة	الدرجة المعنوية		نوعية الفروق	
		%5	%1	%5	%1
1- ضرورة توافر موقع المنظمة على الإنترنت.	5.77	3.00	4.62	معنوي	معنوي
2- كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية.	1.82	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي
3- تطوير وتحديث أساليب العمل.	0.96	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي
4- الاهتمام بجودة الاتصالات الداخلية والخارجية إلكترونيًا.	0.12	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي
5- وضوح الأهداف لجميع العاملين بالمنظمة.	2.47	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي
6- التطوير المستمر للمنتج.	16.09	3.00	4.62	معنوي	معنوي
7- تدعيم الإدارة العليا بالإدارة الإلكترونية.	3.19	3.00	4.62	معنوي	غير معنوي
8- توافر المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا.	0.90	3.00	4.62	غير معنوي	غير معنوي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن الاستقصاء المرفق.

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الحكومية والخاصة حول عناصر البيئة التنظيمية للإدارة الإلكترونية، حيث يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة

في أغلب العناصر السابقة أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (5%، 1%)، ودرجة ثقة (95%، 99%)، ومن ذلك يتضح أنه لا يوجد اختلاف بين المنظمات الحكومية والخاصة حول ضرورة هذه العناصر ما عدا عنصر ضرورة توافر موقع للمنظمة على الإنترنت، وعنصر التطوير المستمر للمنتج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية في هذين العنصرين السابقين فقط.

وتأسيسًا على ما سبق، تشير البيانات في الجدولين (5، 6) على وجود اتفاق بين المنظمات الحكومية والخاصة حول الأهمية النسبية لعناصر البيئة التنظيمية، وأهمية توافرها كأساس لتطبيقها في بيئة المنظمات المصرية، إذ من الواضح أن جميع متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة نحو هذه العناصر تقع في الحد الأقصى، وتقترب بشدة من النهاية العظمى للمقياس (5 درجات)، مما يعني أن هذه المتوسطات جاءت لتعبر عن استجابة واحدة هي (مهمة جدًا)، وبالتالي فإن تلك العناصر تمثل قاعدة أساسية لا غنى عنها جميعًا، ولا تخضع لمقاييس التفضيل لتوفير بيئة تنظيمية صالحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

في ضوء العرض السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات، مما يؤكد على عدم صحة الفرض الأول من الدراسة، أي لا تختلف طبيعة عناصر البيئة التنظيمية باختلاف طبيعة المنظمات.

الفرض الثاني:

ينص على "توجد فروق دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة نحو عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستوى التنظيمي (عليا / وسطى/ إشرافية)".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين (t)، وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول عناصر البيئة التنظيمية في ظل اختلاف المستوى التنظيمي، واستخدام اختبار "شيفيه" للكشف عن أن الفروق لصالح أي مستوى من المستويات التنظيمية الثلاثة. ويعرض جدول (7) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب المستويات التنظيمية، حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (7)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر البيئة التنظيمية
اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المستوى التنظيمي (عليا / وسطى / إشرافية)

العناصر	الإدارة العليا			الإدارة الوسطى			الإدارة الإشرافية		
	الوسط الحسابي	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الأهمية	الانحراف المعياري
1- ضرورة توافر موقع المنظمة على الإنترنت.	4.72	مهمة جدًا	0.45	4.67	مهمة جدًا	0.48	4.67	مهمة جدًا	1.00
2- كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية.	4.72	مهمة جدًا	0.45	4.86	مهمة جدًا	0.35	5.00	مهمة جدًا	000
3- تطوير وتحديث أساليب العمل.	4.72	مهمة جدًا	0.45	4.76	مهمة جدًا	0.43	4.88	مهمة جدًا	0.35
4- الاهتمام بجودة الاتصالات الداخلية والخارجية إلكترونيًا.	4.64	مهمة جدًا	0.48	4.62	مهمة جدًا	0.49	4.78	مهمة جدًا	0.44
5- وضوح الأهداف لجميع العاملين بالمنظمة.	4.62	مهمة جدًا	0.54	4.71	مهمة جدًا	0.56	4.67	مهمة جدًا	0.70
6- التطوير المستمر للمنتج.	4.77	مهمة جدًا	0.42	4.62	مهمة جدًا	0.49	4.63	مهمة جدًا	1.00
7- تدعيم الإدارة العليا بالإدارة الإلكترونية.	4.56	مهمة جدًا	0.50	4.67	مهمة جدًا	0.57	4.00	مهمة جدًا	0.72
8- توافر المعلومات وإمكان تصنيفها إلكترونيًا.	4.49	مهمة جدًا	0.50	4.67	مهمة جدًا	0.48	4.56	مهمة جدًا	0.72
الإجمالي	**4.65**	**مهمة جدًا**	**1.47**	**4.69**	**مهمة جدًا**	**.48**	**4.64**	**مهمة جدًا**	**.61**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء المرفقة.

وباستعراض جدول رقم (7) يتضح وجود اختلاف بين المستويات الإدارية حول عناصر البيئة التنظيمية، فان الإدارة العليا تولى اهتمامًا متساويًا لكل من: عنصر ضرورة توفير موقع على الإنترنت، وعنصر كفاءة العنصر البشرى في التعامل مع النظم الإلكترونية، وبالإضافة إلى عنصر ضرورة تحديد أساليب العمل بما تتفق مع الإدارة الإلكترونية، وذلك في المرتبة الأولى عند متوسط (4.72) وانحراف معياري (0.45)، أما بالنسبة للإدارة الوسطى فإنها تتفق مع الإدارة الإشرافية بأهمية العنصر البشرى في التعامل مع الإدارة الإلكترونية، ويأخذ هذا العنصر المرتبة الأولى لدى الإدارتين فيبلغ المتوسط للإدارة الوسطى (4.86)، وانحراف معياري (0.35)، وبالنسبة للإدارة الإشرافية يأخذ المتوسط أعلى درجات القياس (5)، وبدون انحراف معياري.

جدول رقم (8)
نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (التباين البسيط) حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	104.6	2	52.3	16.2	.01
داخل المجموعات	212.9	66	3.23		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء المرفقة.

من الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية الثلاثة، وذلك بالنسبة لعناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث قيمة (f) المحسوبة أكبر من (f) الجدولية، وذلك عند مستوى معنوية (5%، 1%) ودرجات ثقة (95%، 99%). وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المستويات التنظيمية الثلاثة، ولصالح أي آراء هذه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه-Shavia).

جدول رقم (9)
نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المستويات التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة شيفيه		
			الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
الإدارة العليا	12.41	2.13	-	** 1.85	**1.9
الإدارة الوسطى	8.86	1.59		-	*1.23
الإدارة الإشرافية	4.63	1.37			-

(*) دالة عند مستوى (0.05).

(**) دالة عند مستوى (0.1).

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية، حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وان أكبر الفروق جاءت بين الإدارة العليا والإشرافية، وذلك لأن قيمة اختبار شيفيه المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية فقد بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (1.9) في حين المحسوب (1.2، 1.6) عند مستوى معنوية (0.05، 0.1) ودرجات ثقة (95%، 99%)، يليها الفرق بين الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، حيث إن قيمة شيفيه المحسوبة

أكبر من قيمة شيفيه الدولية، فقد بلغت قيمة شيفيه المحسوبة (1.23) والجدولية (1.2) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة (95%)، مما يدل ذلك على اختلاف في درجة الأهمية بين مستويات الإدارة الثلاثة (عليا / وسطى / إشرافية)، وهو ما يثبت صحة الفرض الثاني من الدراسة، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية، أي تختلف عناصر البيئة التنظيمية باختلاف المستوى التنظيمي.

ثانيًا- تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الفرض الثالث:

ينص على "توجد فروق ذات دالة إحصائيًا بين آراء عينة الدراسة في ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة).

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار التكرار النسبي لترتيب متطلبات التطبيق بالنسبة لكل قطاع من قطاعي الدراسة، وللتعرف على مدى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعرض الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب اختلاف طبيعة المنظمات (منظمات حكومية / منظمات خاصة) حول أولويات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (10)
نتائج اختبار التكرار النسبي وترتيب المفردات لآراء عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة)

المتطلبات	منظمات حكومية		منظمات خاصة	
	التكرار النسبي	الترتيب	التكرار النسبي	الترتيب
- وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.	0.83	6	0.85	5
- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.	0.90	3	0.84	6
- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.	0.71	8	0.82	7
- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.	0.63	11	0.91	1
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	0.61	12	0.90	2
- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.	0.94	2	0.87	3
- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.	0.60	13	0.77	10

تابع جدول رقم (10)

المتطلبات	منظمات حكومية		منظمات خاصة	
	التكرار النسبي	الترتيب	التكرار النسبي	الترتيب
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.	0.86	4	0.85	4
- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.	0.82	7	0.81	9
- دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.	0.68	9	0.80	8
- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.	0.97	1	0.76	11
- التركيز على المتطلبات الفنية مدخلات الشبكة الداخلية والخارجية.	0.85	5	0.73	12
- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمات.	0.65	10	0.70	13

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء.

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد اتفاق بين آراء المسئولين بالمنظمات الحكومية والخاصة حول متطلبات التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية، حيث يتضح أن كلاً منهما يرى بشكل مختلف أولويات تنفيذ الإدارة الإلكترونية، فعلي سبيل المثال جاء عنصر" تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية"، في المرتبة الأولى، في حين اختلفت تلك المتطلبات في أولوية التنفيذ بالنسبة للمنظمات الخاصة، حيث جاء "عنصر التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الأولى. وتتمثل أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المسئولين بالمنظمات الحكومية فيما يلي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية – وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة – المحافظة على الخصوصية في المعلومات، التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية.

2- *متطلبات متوسطة الأهمية*: وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية، الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

3- *متطلبات منخفضة الأهمية*: دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمة، التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسئول عن تقوية وتعزيز استخدام الإنترنت والشبكة الداخلية.

مما سبق يتضح أن المنظمات الحكومية اهتمت بتدعيم العلاقات الإنسانية، وبالتالي وضع الخطط المتكاملة للاتصالات بين جميع الجهات بالمنظمة، بالإضافة إلى المحافظة على خصوصية المعلومات في حين لم تهتم بالنواحي الإدارية والاستراتيجية، وهي ضرورية لعملية التطبيق الفعال، حيث حصل كل من، عنصر وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقويم وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية، وعنصر التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول، بالإضافة إلى عنصر التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد الإدارة الإلكترونية - على أهمية ضعيفة، وهذا ما يدعو إلى ضرورة وجود استراتيجية فعالة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح.

أما بالنسبة للمنظمات الخاصة، فيرى المسئولون فيها أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: التزام الإدارة العليا بدعم، وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة، التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.

2- *متطلبات متوسطة الأهمية*: المحافظة على الخصوصية في المعلومات، مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية، دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.

3- *متطلبات منخفضة الأهمية*: الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرات ومهارات لتدفق إجراءات العمل، وجود وحده إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية، تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمة.

مما سبق يتضح أن المنظمات الخاصة تهتم بدرجة عالية بالتزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي مع وضع خطط متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة، وهذا عكس ما تهتم به المنظمات الحكومية، حيث وضعت لهذه المتطلبات أهمية منخفضة جدًا، في حين لم تهتم المنظمات الخاصة بكل من وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية والمتطلبات الفنية والعلاقات الإنسانية، فقد حصلت هذه المتطلبات على أهمية منخفضة.

وتأسيسًا على ما سبق نجد آراء العاملين بالمنظمات الحكومية والخاصة نحو متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية قد اختلفت، حيث ركزت المنظمات الحكومية على تدعيم العلاقات الإنسانية ووضع خطط للاتصالات الشاملة داخل المنظمة والمحافظة على الخصوصية في المعلومات، وبالتالي فإن هذه المنظمات اهتمت بالعلاقات الإنسانية بصفتها المحرك الرئيس للتطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية.

في حين اهتمت المنظمات الخاصة بالتزام الإدارة العليا بدعم تأييد الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، وبالتخطيط الاستراتيجي لعملية التحول، مع وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

يتضح مما سبق صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، أي أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المنظمات الحكومية والخاصة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلى ذلك يمكن القول: إن هذه النتيجة تعكس بوضوح تأثير طبيعة المنظمات على أولويات متطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

الفرض الرابع:

ينص على أنه" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) ".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليز، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية واختبار شيفيه لتحديد الاختلافات المعنوية ذات الدلالة الإحصائية لصالح أي من المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعرض جدول (11) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (11)
الوسط الحسابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية
في ظل اختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)

المتطلبات	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة إشرافية	
	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب
- وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.	10.62	3	8.24	6	7.22	6
- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.	11.31	1	6.62	10	6.11	8
- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.	10.13	6	8.71	4	9.00	3
- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.	11.15	2	9.67	2	9.56	2
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	10.21	5	10.43	1	9.67	1
- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.	8.36	11	8.24	7	8.44	5
- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.	8.82	8	8.62	5	5.67	11
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.	10.79	4	6.10	11	5.78	9
- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.	8.95	7	8.76	3	8.78	4
- دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.	8.69	9	7.05	9	5.22	12
- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.	5.87	13	5.05	13	5.78	10
- التركيز على المتطلبات الفنية لمدخلات الشبكة الداخلية والخارجية.	6.63	12	5.14	12	6.33	7
- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمات.	8.56	10	8.10	8	4.89	13

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء، وقد تم ترتيب العناصر تنازليًا.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف بين عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك في ظل اختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، وعلى سبيل المثال فإن عنصر المحافظة على الخصوصية في المعلومات جاء في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإدارة العليا، وجاء عنصر التخطيط في المرتبة الأولى بالنسبة للإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

وتأسيسًا على ما سبق يتضح أن ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المسئولين بالإدارة العليا كالتالي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: المحافظة على الخصوصية في المعلومات، التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية، التركيز على حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

2- *متطلبات متوسطة الأهمية*: مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية، الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل، ووجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية بالمنظمة.

3- *متطلبات ضعيفة الأهمية*: دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية، وتدعيم العلاقات الإنسانية لتسهم في نجاح الإدارة الإلكترونية.

يتضح من الترتيب السابق أن الإدارة العليا تهتم بدرجة عالية بخصوصية المعلومات، وبمركزها في تدعيم الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على وعي وثقافة الجماهير، وإشباع حاجات العملاء، وتبدو هذه الآراء مقبولة من جهة نظر الإدارة العليا، حيث إنها مسئولة عن الرؤية الاستراتيجية الشاملة لعملية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما الإدارة الوسطى، فيرى المسئولون فيها أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل، مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية، وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية بالمنظمة.

2- *متطلبات متوسطة الأهمية*: وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات لشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة، وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

3- *متطلبات منخفضة الأهمية*: دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، المحافظة على الخصوصية في المعلومات، التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية، تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

يتضح مما سبق أن الإدارة المتوسطة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة تبنى الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تدريب الموارد البشرية المسئولة عن تقديم الخدمة، في حين لم تهتم بالتركيز على تدعيم العلاقات الإنسانية والمتطلبات الفنية، وعلى دراسة حاجات العملاء، وهي عناصر مهمة سواء أكانت المنظمة تعمل في ظل الأسواق الداخلية أو الخارجية.

أما بالنسبة للإدارة الإشرافية فترى ترتيب أهمية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

1- *متطلبات عالية الأهمية*: التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، مرونة الهياكل التنظيمية، وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية، الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وتنمية قدرتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل، وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

2- *متطلبات متوسطة الأهمية*: وعي وثقافة الجماهير، وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية، التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية، المحافظة على الخصوصية في المعلومات.

3- *متطلبات منخفضة الأهمية*: التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية، تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية، وجود وحده إدارية على مستوى تنظيمي عال ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية

بالمنظمة، دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

يتضح مما سبق، أن الإدارة الإشرافية اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا بدعم وتأييد الإدارة الإلكترونية، مثلها في ذلك مثل الإدارة المتوسطة، بالإضافة إلى مرونة الهياكل التنظيمية وهو عنصر ضروري لعملية اتصالها بالإدارة العليا.

وتأسيسًا على ما سبق يتبين أن آراء العاملين بالمستويات التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، قد ركزت على متطلب تأييد الإدارة العليا بالنسبة للإدارة العليا، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة (Long, 1997) (Legget, et al., 1997) (المغربي، 2004)، كما ركزت على متطلب التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالنسبة للإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، ويختلف ذلك مع الدراسات السابقة (Long, 1997) (Legget. et al.,1997) (المغربي، 2004)، ولم تأخذ العوامل الخاصة بالعلاقات الإنسانية والمتطلبات الفنية المكانة المناسبة لها، مع أنها من العوامل الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية.

ويبدو واضحًا تركيز الإدارة العليا على المتطلبات المتعلقة بخصوصية المعلومات، بالإضافة إلى النفوذ أو السلطة المرتبطة بمكانتها وتأييدها، إلى جانب الوعي وثقافة الجماهير، في حين اهتمت كل من الإدارة المتوسطة والإشرافية في المقام الأول بالتخطيط الاستراتيجي، والتزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية، هذا بالإضافة إلى مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئولية الإدارة الإلكترونية وهو المتطلب الضروري لتيسير عمل كل من الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة وفقًا للمستوى الإداري حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، تم استخدام اختبار (كروسكال وليز)، ويعرض جدول (12) نتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

جدول رقم (12)
نتائج اختبار كروسكال وليز لآراء عينة الدراسة
حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
في ظل اختلاف طبيعة المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)

المتطلبات	كروسكال واليز	P- value	المعنوية	المتطلبات
- وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.	6.3	0.00	معنوية	
- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.	6.7	0.00	معنوية	
- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.	7.5	0.00	معنوية	
- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.	5.9	0.00	معنوية	
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	9.56	0.00	معنوية	
- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.	6.55	0.00	معنوية	
- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.	7.1	0.00	معنوية	
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.	6.31	0.00	معنوية	
- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.	9.81	0.00	معنوية	
- دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.	7.63	0.00	معنوية	
- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.	6.76	0.00	معنوية	
- التركيز على المتطلبات الفنية لمدخلات الشبكة الداخلية والخارجية.	8.1	0.00	معنوية	
- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات بالمنظمات.	6	0.00	معنوية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع تحليل نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء.

وباستعراض جدول (12) يتضح معنوية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية (1%، 5%)، ومستوى ثقة (99%، 95%)، حيث إن قيم (P-VALUE) أقل من مستوى المعنوية. مما سبق يتضح وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستويات التنظيمية الثلاثة العاملة بالمنظمات الحكومية والخاصة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ولتحديد الاختلافات المعنوية ذات الدلالة الإحصائية لصالح أي من المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية استخدمت الباحثة تحليل "شيفيه" وجدول (13) يعرض نتيجة ذلك التحليل.

جدول رقم (13)
نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المستويات التنظيمية
(عليا / وسطى / إشرافية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المستويات التنظيمية	قيمة شيفيه بين		
	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
الإدارة العليا	-	* 1.36	** 1.93
الإدارة الوسطى	-	-	-
الإدارة الإشرافية			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة من واقع نتائج الإجابة عن قائمة الاستقصاء.
(*) دالة مستوى 0.05 (**) دالة مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق، أن أكبر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية لصالح الإدارة الإشرافية عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تبلغ قيمة "شيفيه" المحسوبة (1.93) والجدولية (1.6)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والمتوسطة عند مستوى معنوية (0.05) حيث إن قيمة "شيفيه" المحسوبة أكبر من الجدولية فقد بلغت قيمتها المحسوبة (1.36) عند مستوى الدلالة (0.05)، والقيمة الجدولية (1.2)، في حين لا توجد فروق بين الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

وتأسيسًا على ما سبق فإن أكبر الفروق لصالح الإدارة الإشرافية بالنسبة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك تم إثبات صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة، حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية).

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائــج:

أظهرت الدراسة التحليلية لعناصر البيئة التنظيمية، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء اختلاف طبيعة المنظمات (الحكومية / الخاصة) بمحافظة بورسعيد والمستويات التنظيمية بها النتائج التالية:

1- عدم وجود تباين بين المنظمات الحكومية والخاصة حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستقصاء عدم صحة الفرض الأول من الدراسة، وقد أسفر التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

- إن هناك اتفاقًا واضحًا بين جميع مفردات الدراسة في المنظمات الحكومية والخاصة حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويدل ذلك على أهمية توافر عناصر البيئة التنظيمية لتحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية.

- إن قيمة الانحراف المعياري لدى المنظمات (الحكومية / الخاصة) جاءت محدودة، وهذا يعني أن درجات تشتت موافقة المديرين في المنظمات (الحكومية / الخاصة) عن المتوسطات العامة جاءت محدودة، وهذا يؤكد على اتفاق المنظمات على أهمية عناصر البيئة التنظيمية، لتطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يؤكد على أن تلك العناصر تمثل الأساسيات التي لا غنى عنها جميعًا لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الإدارية المصرية.

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الحكومية والخاصة حول عناصر البيئة التنظيمية، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرض الأول من الدراسة، وتشير إلى أنه لا تختلف طبيعة عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف طبيعة المنظمات (حكومية / خاصة).

2- يوجد تباين بين المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول عناصر البيئة التنظيمية، وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستقصاء قبول الفرض الثاني من الدراسة، حيث أسفر التحليل عن النتائج التالية:

- إن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر عناصر البيئة التنظيمية الخاصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى جميع المديرين بكل فئاتهم التصنيفية متقاربة جدًا، كما إن هذه المتوسطات تميل إلى الحد الأعلى لدرجات المقياس المستخدم في هذه الدراسة. مما يعني أن المستويات الإدارية ترى ضرورة توافر عناصر البيئة التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث إنها مناسبة للبيئة المصرية.

- تتفق كل المستويات الإدارية (عليا / وسطى / إشرافية) على أهمية عنصر الموارد البشرية، وكفاءة التعامل مع النظم الإلكترونية بين عناصر البيئة التنظيمية. حيث حصل هذا العنصر على المرتبة الأولى لكل المستويات التنظيمية، وجاء متساويًا مع عنصر ضرورة توافر موقع للمنظمة على الإنترنت وتطوير وتحديث أساليب العمل بالنسبة للإدارة العليا، في حين تختلف المستويات التنظيمية الثلاثة في الأهمية النسبية لباقي عناصر البيئة التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية الثلاثة (عليا / وسطى / إشرافية) بالنسبة لعناصر البيئة التنظيمية.
- أسفرت نتائج اختبار شيفيه عن أن أكبر فروق ذات دلالة إحصائية هو بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية، الفرق بين الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية. مما يدل على اختلاف درجة الأهمية بين المستويات الإدارية الثلاثة. وترتيبها كالتالي: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية).

وعلى ذلك فإن هذه النتائج تعكس بوضوح صحة الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة، حيث توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- ضرورة توفير عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات سواء أكانت حكومية أم خاصة، وذلك قبل التطبيق الفعلي لكي يتحقق النجاح للإدارة الإلكترونية، ومن العناصر التي اتفقت عليها المنظمات محل الدراسة التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية، لما للإدارة العليا من أهمية عالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى اتفاقها على ضرورة إعداد دراسة متكاملة لمعدلات الأداء، وعنصر تدعيم العلاقات الإنسانية من ضمن المتطلبات منخفضة الأهمية.

وبالرغم من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية حول عناصر البيئة التنظيمية، فإن هذه المستويات اتفقت على متطلب كفاءة العنصر البشرى على التعامل مع النظم الإلكترونية.

4- توجد اختلافات حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالمنظمات الحكومية والخاصة. وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بقائمة الاستقصاء قبول فرض الدراسة الثالث، حيث أسفر هذا التحليل عن النتائج التالية:

- تختلف أولويات التنفيذ للإدارة الإلكترونية بالنسبة لكل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، حيث تمثلت أهم متطلبات التطبيق من وجهة نظر المديرين في المنظمات الحكومية في:

أ- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

ب- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

ج- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.

د- التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكة الداخلية والخارجية.

في حين لم تهتم بالنواحي الإدارية والاستراتيجية، وهي ضرورية لعملية التطبيق الفعال، حيث تمثلت المتطلبات منخفضة الأهمية في كل من:

أ- دراسة متكاملة لمعدلات الأداء.

ب- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول.

ج- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.

د- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

هـ- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.

هذا في حين كان رأى المديرين بالمنظمات الخاصة في ترتيب أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، على النحو التالي:

أ- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية.

ب- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ج- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

د- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.

في حين تمثلت المتطلبات ذات الأهمية المنخفضة في كل من:

أ- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.

ب- تنمية القدرات والمهارات لتدفق إجراءات العمل.

ج- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.

د- تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

هـ- وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

تأسيسًا على ما سبق، يتضح أن مجموعة المتطلبات عالية الأهمية ومنخفضة الأهمية قد اختلفت بين المنظمات الحكومية والخاصة، حيث تمثلت مجموعة المتطلبات ذات الأهمية العالية بالنسبة لآراء المديرين بالمنظمات الخاصة في كونها متطلبات منخفضة الأهمية بالنسبة لآراء المديرين بالمنظمات الحكومية، في حين تم الاتفاق حول متطلب واحد من المتطلبات متوسطة الأهمية بالنسبة لآراء المديرين في كل من المنظمات الحكومية والخاصة، وهو مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

وعلى ذلك، فإن هذه النتائج تعكس بوضوح صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة، حيث توجد اختلافات حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين بالمنظمات الحكومية والخاصة، أي أنه يختلف ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف طبيعة المنظمات.

5- يوجد تباين بين آراء عينة الدراسة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية)، وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستقصاء صحة هذا الفرض إحصائيًا حيث إن هذا التحليل قد أسفر عن النتائج التالية:

في حين تمثلت أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المسئولين بالإدارة العليا في:

أ- المحافظة على الخصوصية في المعلومات.

ب- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.

ج- وعي وثقافة الجماهير وتقبل التعامل مع الإدارة الإلكترونية.

د- التركيز على حاجات العملاء وإشباعها بسرعة ودقة عالية.

هـ- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

في حين كان رأى الإدارة الوسطى في ترتيب أهم المتطلبات على النحو التالي:

أ- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ب- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.

ج- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.

د- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

هـ- وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالٍ ومسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكة الداخلية.

بينما كان ترتيب أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الإشرافية على النحو التالي:

أ- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ب- التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمنظمة.

ج- مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئوليات الإدارة الإلكترونية.

د- الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وتنمية قدراتها ومهاراتها لتدفق إجراءات العمل.

هـ- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمنظمة.

اهتمت الإدارة العليا بالمتطلبات المتعلقة بخصوصية المعلومات، بالإضافة إلى النفوذ أو السلطة المرتبطة بمكانتها، في حين اهتمت بالتخطيط، الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية بالتخطيط الاستراتيجي وتكتيكات تنفيذ الاستراتيجية من خلال التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد الإدارة الإلكترونية، مع مرونة الهياكل التنظيمية وملاءمتها لمهام ومسئولية الإدارة الإلكترونية.

- أسفرت نتائج اختبار كروسكال واليز عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- أسفرت نتائج اختبار شيفيه عن أن أكبر الفروق الإحصائية لصالح الإدارة الإشرافية، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإشرافية والإدارة العليا حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، تليها الفروق بين الإدارة العليا والإدارة المتوسطة، مما يثبت صحة فرض الدراسة

الرابع من فروض الدراسة، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك باختلاف المستويات التنظيمية (عليا / وسطى / إشرافية).

6- لا يوجد توافق بين واقع المنظمات محل الدراسة ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث لم يتم الاتفاق بين وجهة نظر آراء العينة محل الدراسة على ترتيب الأهمية النسبية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويرجع ذلك لفقدان القيادات الإدارية القدرة على إعداد استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانيًا- التوصيات:

استنادًا إلى النتائج السابقة فإن الباحثة توصي بالآتي:

أولاً- توصيات عامة:

1- توفير وتقديم المعرفة بالإدارة الإلكترونية لجميع العاملين بالمنظمات المصرية عمومًا، من خلال إعداد المطبوعات في شكل كتيبات أو أدلة عمل تتضمن شرحًا وافيًا للإدارة الإلكترونية، من حيث المفهوم وأهم العناصر المكونة لها وعناصر البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيقها، وكيفية التطبيق، بالإضافة إلى مراحلها وأهميتها للمنظمة والعاملين بالمنظمة، مع عرض لتجارب الدول والمنظمات الرائدة في تطبيقها، ويمكن للإعلام المصري القيام بدور نشط وفعال في هذا الاتجاه، وذلك من خلال البرامج الإذاعية والتليفزيونية المتخصصة أو المجلات والنشرات الدورية، حتى يمكن تزويد العاملين بثقافة الإدارة الإلكترونية، وينمو الجانب المعرفي منها.

2- أن تعمل الدولة متمثلة في وزارة التنمية الإدارية، ومديرية التنظيم والإدارة، على زيادة الاهتمام بالجانب التدريبي؛ من أجل الحصول على المعرفة، وتثقيف العاملين بأجهزة الدولة، ومنظماتها المختلفة بالإدارة الإلكترونية، وإيفاد بعض العاملين إلى بعثات تدريبية خارج الوطن من أجل نقل الخبرات والتجارب، وذلك يكون نواة لنشر وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المصرية.

3- أن تقوم الدولة بتوفير البيئة التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية متمثلة في الشبكة الخارجية، باعتبارها الدعامة الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية الداخلية للمنظمات.

ثانيًا- توصيات خاصة:

1- ضرورة اقتناع الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تؤديه، حينما يتم تطبيقها على مستوى الدولة والمنظمة، وليس هذا فحسب، بل يلزم الإدارة العليا أن تدعم وتساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال:

أ- توفير الإمكانات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة.

ب- تهيئة المنظمة والعاملين بها لتقبل تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال نقل الأفكار الخاصة بالإدارة الإلكترونية إلى المرءوسين، للحصول على تأييدهم وتقبلهم للتغيير.

2- يعتبر التقييم البيئي من الموضوعات المهمة التي يجب أن يوليها الباحثون القدر الكافي من الاهتمام، حتى يمكن الوقوف على قدرة عناصر البيئة التنظيمية على توفير فرص حقيقية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال:

أ- تطوير نظم وأساليب العمل، وذلك عن طريق المراجعة الشاملة لجميع اللوائح والنظم المالية والإدارية والفنية المعمول بها، ومحاولة حذف الإجراءات الروتينية المتكررة، والتي ثبت بالفعل في ظل ممارسات هذه المنظمات أنها معوقة وتؤدي إلى الروتين الذي لم يعد يناسبها في ظل بيئة عالمية تنافسية.

ب- الاهتمام بجودة الاتصالات الخارجية والداخلية، وذلك من خلال إنشاء الشبكة الداخلية للمنظمة وربطها بالشبكة الخارجية (الإنترنت)، مع ضرورة تدريب العاملين على التعامل مع النظم الإلكترونية.

ج- الاهتمام بالعمل الجماعي، وبناء فرق العمل الفعالة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- يعتبر تحديد أولويات متطلبات التطبيق من الأسس اللازمة لنجاح الإدارة الإلكترونية: فقد أوضحت الدراسة الميدانية وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المنظمات (الحكومية والخاصة)، وأيضًا بين المستويات الإدارية (عليا / وسطى / إشرافية)، حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك فالأمر يستدعي توجيه الاهتمام نحو هذه المتطلبات من أجل رفع درجة فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبصفة خاصة ما يلي:

أ- أن تكون هناك نظرة متكاملة عند وضع الاستراتيجية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، بحيث يتم تنفيذها على مراحل متتالية حسب أولويات التطبيق، مما يؤدى إلى توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة بالمنظمة، وبين المنظمات بعضها ببعض.

ب- أن تهتم الإدارة العليا بدراسة معدلات الأداء مع وضع الخطط المتكاملة للاتصالات بين جميع الجهات بالمنظمة، وذلك من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

ج- تطوير الهياكل التنظيمية لتلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

د- يتعين على هذه المنظمات محل الدراسة أن تقوم بدراسة تحليلية للوقوف منها على العمالة الحالية كمًا ونوعًا في إطار احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثالثًا- توصيات تتعلق ببحوث مستقبلية:

1- اختبار فروض الدراسة على ذات المنظمات الحالية محل البحث، ولكن بعد فترة زمنية حتى يمكن المقارنة بين النتائج الحالية والمستقبلية.

2- البحث في سلوكيات المدير المصري، ومدى تقبله لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- إجراء المزيد من الدراسات الوصفية التي تصف واقع المنظمات المصرية عمومًا للوقوف على أهم المشكلات التي تعانى منها، وتقف عقبه في سبيل تطويرها أو تقبلها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، فوزي إبراهيم. 1999. "نحو تجارة عربية إلكترونية"، ***مؤتمر تونس للتجارة الإلكترونية***، تونس.
- الشميري، أحمد بن عبد الرحمن؛ وعبد الموجود عبد الله. 2006. "استخدام التسويق الإلكتروني من وجهه نظر المستهلك النهائي في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية"، ***مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية***، ع 2، مج 43.
- أمين، أسامة ربيع. 2004. "معوقات انتشار التجارة الإلكترونية في تسويق الخدمات التأمينية في سوق التأمين المصري"، ***المؤتمر العلمي السنوي العشرون - صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية***، جامعة المنصورة، القاهرة 20-22 ابريل.
- عبد الفتاح، إيمان صالح. 2007. ***التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية***. القاهرة: إيبيس. كوم.
- الحمادى، بسام. 2002. "مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية"، ***مؤتمر الحكومة الإلكترونية***، الرياض: معهد الإدارة العامة، 29 يناير.
- حسنى، حازم. 2003. ***الإدارة الإلكترونية***. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- يوسف، درويش عبد الرحمن. 1994. "اتجاهات القيادة الإدارية نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية: دراسة تطبيقية على الجهاز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة"، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، جامعة الكويت، مج 1، ع 2.
- رضوان، رأفت. 2001. "التصدي لمشاكل البيروقراطية من خلال الحكومة الإلكترونية"، ***مؤتمر الأعمال الإلكترونية والتنمية***، القاهرة، فبراير.
- عيسي، سمير كامل محمد .2005. "نحو نظام متكامل للرقابة الداخلية في ظل بيئة التبادل الإلكتروني للبيانات - مع دراسة تطبيقية"، ***المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرون، كلية التجارة - جامعة المنصورة***. القاهرة، أبريل.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. 2004. "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية على ميناء دمياط"، ***المؤتمر العلمي السنوي العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية***. القاهرة، 20-22 أبريل.
- السلمي، على .2002. "التحول إلى المنظمة الإلكترونية"، ***جريدة الأهرام المصرية***، (ع 42/22)، 4 إبريل.
- العراقي، محمد إبراهيم. 2000. "الوطن العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين"، ***المؤتمر الدولي الأول لمركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية***. الرياض، مايو.
- أبو سديرة، محمود. 2002. ***الحكومة الإلكترونية***، القاهرة. منتديات بوابة العرب، متاح علي: Ybarrabsgate.com,8/5/2007.

ثانيًا- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Aurigi, Alessandro .2000. "Digital City or Urban Simulateor? In: ***Digital Citie: Technologies, Experiences and Future Pers Perceives***. Eds. Toru Ishida and Chath Erinces Isbister. Berlin: Spring.

- Capeles, Roman Adelaide. 1997. The Impact of New Library Information Technology on Knowledge Skills , and Attitudes of University Professors at the Rio Piedres Campus of the University of Puerto Rico (Faculty), ***Dissertation Abstracts International***,Vol. 58-12A.

- Carney; Steven and Richard. 1994. The Use of Information Technology in Athletic Administration at Selected NCAA Division Institutions, ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 55-03 A.

- Dale, B. and C. Cooper. 1992. ***Total Quality and Human Resources and Execlutive Guide***, London: Black-Well Publishers, p.150.

- Douglas, A. 2002. ***Supporting the E-business: Electronic Networking Application and Policy***, Vol. 12, No. 2.

- Fors, Martina and Alfredo Moren. 2002. "The Benefits and Obstacles of Implementing ICTs Strategies for Development from a Bottom-up Approach", ***Aslib Proceedings: New Information Perspectives***, Vol. 54 No. 3.

- Gallion, James and A. Andrew. 2000. "Comprehensive Model for the Factors Affecting User Acceptance of Information Technology in a Data Production Environment", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 60-12 B.

- Gilmore, Elizabeth .1998. "Lee Impact of Training on the Information Technology Attitudes of University Faculty", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 59-07 A.

- Hikme. 1999. "Neset Factors the Internet to Use Information Technology in Health Care Organizations: A Comparative study", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 61-01 A.

- Hornby, C. et al. 1992. "Human and Organizational Issues in Information Systems and Development", ***Behavior & Information Technology***, Vol. 11, (3).

- Idrees, Mohamed .1999. "The Bureaucratic Decision Making Quality and the Use of New Technology in Saudi Arabia (Information Technology)", ***Dissertation Abstracts Informational***, Vol. 60-08 A.

- Jeffery . 1999. "E-government Conference Sets the Tone for the future". ***Government Finance Review***, Vol. 14, No. 4.

- Malcolm, Rosario .2001. "Electronic Government of Boost for Civil Service", ***Business Times***. Kwela Lumpur, Sep. 10.

- Marakos, et al. 2001. "Revising Public Information Management for Effective E-government Services" . ***Information Management***, Vol. 9, No. 4.

- Marcolin; Barbara and Lynn. 1994. "The Impact of Users' Expectations on the Success of Information Technology Implementation", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 55-09 A.

- Schroeder; Johnny and Curtis .2001. "The Effects of Self Efficacy, Outcome Expectancy, Ease of Use, and Usefulness on Jop Performance Evaluating the Role of Information Technology", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 39-06.

- Shiffer Michael .1999. "Planning Support Systems for Few Income Communities", In: ***High Technology and low Income Communities***, Eds. D. Schon B. and Sanyal. Cambridge MA the MIT Press.

- Shi, Wenho .2002. "The Contribution of Organizational Factors in the Success of E-government Commerce", ***International Journal of Public Administration***, Vol. 25, No. 5.

- Southern, Alain .2001. "How, Where, Why and When Information Technologies are Seen as a Regeneration policy", ***Informational Journal of public sector Management***, Vol. 14, No. 5.

- Steers, R.M and L.W. Pater. 1993. ***Motivation and work Behavior***. N.Y: McGraw-Hill Book Inc.

- Tremblay; Denis and Richard. 2000. "Resistance to Information Technology: A Psychosocial Explanation", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 61-07 A.

- Pijpers; Augustinus and Gerardus. 2001. "Maria, Senior Executives Use of Information Technology: An Examination of Factors Influencing Managerial Beliefs, Attitude and Use of Information Technology", ***Dissertation Abstracts International***, Vol. 63- 01 C

- Pliskin N. and T. Romm. 1993. Lee, A. & Weber Y., "Presumed Versus Actual Organizational Clure: Managerial Implications for Implementations Systems", ***The Computer Journal***, No 36.

Organizational Environment and Requirements of Applying Electronic Management in Different Organizations Nature and their Organizational Levels

Dr. Eman Saleh Hassan Abd El-Fattah

Assistant Professor - Business Administration Dept.
Faculty of Commerce, Port-Said
Suez Canal University - Egypt

Abstract

The objective of this research is to determine whether there are differences in the nature of organizational environment that is necessary for applying electronic management's success in different organizations nature and their organizational levels.

The research presents four main hypotheses. They emphasis a statistical difference among the opinions of the sample regarding the elements of organizational environment necessary for applying electronic management. This depends on differences in organizations nature and their organizational levels. Furthermore, there is a statistical difference among the opinions of the sample in ranking the requirements of applying electronic management in the light of different organizations nature and their organizational levels.

The research is based on a questionnaire that is distributed on 87 organizations 48 organizations in the governmental sector and 39 organizations in the private sector. The questionnaire involves 21 questions regarding the elements of organizational environment necessary for applying electronic management and the requirements of its success. It is used a number of statistical methods to identify the statistical differences. For instance, it is used (F) test, means and variance analysis.

The important findings are: there is no difference between governmental sector and private sector regarding the elements of organizational environment necessary for applying electronic management. Further, there is a variance among organizational levels around the elements of organizational environment. Finally, there is a variance around the ranking of the requirements of electronic management between employees in both governmental and private sectors.

ملخصات الرسائل الجامعية

جائزة الشارقة
لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية
في الوطن العربي 2007

برعاية ودعم كريم من سمو الشيخ الدكتور/ سلطان القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، تم في السادس والعشرين من مارس 2008 تكريم الفائزين بـ "جائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية في الوطن العربي" عن عام 2007. وقد فاز بالجائزة الدكتور/ أحمد علي الراشد من كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة بالعراق. وذلك على أطروحة الدكتوراه التي أعدها بعنوان: **"صياغة نموذج محاكاه على الحاسوب واستخدامه لتحسين أداء عمليات التفريغ فى موانئ العراق: دراسة حالة فى ميناء أم القصر".**

وفي احتفال خاص بجامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، تم تسليم الجائزة للفائز بحضور الأستاذ الدكتور/ رفعت الفاعوري، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، وصاحب السمو الشيخ سلطان القاسمي حاكم الشارقة، وسمو الشيخ عصام بن صقر القاسمي رئيس مكتب صاحب السمو حاكم الشارقة، والأستاذ عبد الرحمن الجروان مستشار الديوان الأميري ورئيس مجلس أمناء الجائزة.

ترجع أهمية الجائزة إلى الدور الذي تلعبه كليات الإدارة العربية في بناء الثقافة الإدارية فكرًا وممارسة، وفي رفد السوق العربي بالكوارد العربية الشابة المؤهلة جيدًا لسوق العمل ولتولي قيادة العالم العربي في المستقبل.

هذا وقد تقدم للجائزة هذا العام 19 باحث عربي من 15 جامعة عربية في ست دول عربية، هم: العراق، ومصر، والسعودية، وفلسطين، واليمن، والأردن.

وتتكون الجائزة من شهادة تقدير، وميدالية تذكارية، ومكافأة مالية قدرها 10,000 دولار أمريكي.

وتقدم المجلة العربية للإدارة في هذا العدد عرضًا لرسالة الدكتوراه الفائزة بالجائزة التي أعدها الدكتور/ أحمد علي الراشد من العراق.

صياغة نموذج محاكاه على الحاسوب
واستخدامه لتحسين أداء عمليات التفريغ فى موانئ العراق:
دراسة حالة فى ميناء أم القصر

د. أحمد على أحمد الراشد

قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والإقتصاد
جامعة البصرة - العراق

ملخص أطروحة الدكتوراه:

أصبحت الموانئ العراقية بعد حالة الإنفتاح الاقتصادى الحالى أكثر أهمية فى مساندة الاقتصاد العراقى وتثبيت قواعده الأساسية، وبسبب تدهور الوضع الاقتصادى للبلد فى العقود الثلاث الماضية وما آل إليه من تدهور فى الصناعات الوطنية وعرقلة عمليات التصدير، ومن ثم تنبع أهمية الدراسة من ضرورة البحث عن السبل والمعالجات الصحيحة لاستيعاب اكتظاظ فى السفن فى الموانئ، وقد إعتمدت الدراسة استخدام أسلوب المحاكاه لبناء نموذج على الحاسوب، يمكن الاستفادة منه فى تطوير عمليات التفريغ فى ميناء أم قصر، وتوظيفه فى بناء مجموعة من الخطط التطويرية المقترحة لعمليات التفريغ فى ميناء أم قصر.

وأجريت الدراسة فى الشركة العامة لموانئ العراق - ميناء أم قصر، حيث استهدف الفصل الأول للدراسة بناء رؤية كاملة ودقيقة لواقع حال نظام عمليات الشحن والتفريغ فى ميناء أم قصر، وقد أفضت هذه المرحلة إلى صياغة نموذج محاكاة أولى لنظام عمليات التفريغ فى الميناء. واستهدف الفصل الثانى للدراسة تطوير نموذج المحاكاة الأولى واختبار مصداقيته باستخدام الحاسوب. ثم اتجهت الدراسة ضمن الفصل الثالث للمحاكاة إلى حصر المشكلات التى يعانى منها واقع حال النظام والبحث فى السبل اللازمة لحلها، وقد خلص هذا الفصل إلى تطوير نموذج محاكاة الدراسة إلى نموذج محاكاة يمثل النظام المثالى لعمليات التفريغ. ثم تعرضت الدراسة فى الفصل الرابع للمحاكاة إلى مجالات تطوير بعض العوامل الحاسمة فى نظام عمليات التفريغ لميناء ام قصر من خلال اشتقاق مجموعة من نماذج المحاكاة الجديدة والتى يعتمد كل منها على تطوير واحد أوأكثر من العوامل الحاسمة المؤثرة فى النظام قيد الدراسة وقد توصل الفصل إلى اشتقاق مجموعة من نماذج المحاكاة واختبار مصداقيتها للتطبيق فى الواقع الفعلى للميناء.

وفى المرحلة الأخيرة ضمن الفصل الخامس والأخير، تم إختبار مدى قدرة النماذج المقترحة للتطبيق فى الواقع الفعلى للميناء.

ثم خلصت الدراسة إلى بناء وتطوير نموذج المحاكاة (S.M.P.U.P.) الخاص بعمليات التفريغ فى الموانئ، كما إن تجارب المحاكاة الخاصة بتوظيف مجموعة من الخطط الإدارية المقترحة لتحسين أداء خدمات العمليات التفريغ فى ميناء أم قصر، كشفت عن سلسلة ترابط أواصر تداخل بين العوامل الحاسمة فى النظام، وأكدت على ضرورة الأخذ فى الاعتبار قوة وتأثير تلك الأواصر عند تنفيذ عمليات تطويرية على أحد العوامل الحاسمة فى النظام، كما إن إعتماد عملية الكرى كخطوة أولى لتطوير نظام عمليات التفريغ فى ميناء أم قصر سيؤدى بالنتيجة إلى نتائج عكسية تؤثر سلبًا على نظام عمليات التفريغ فى الميناء، ما لم يتم مسبقًا تطوير عوامل أخرى أكثر تأثيرًا فى النظام، وهذا وإن إيقاف رصيفين عن العمل سنويًا لأغراض إعادة التأهيل، لن يؤثر سلبًا على عمليات التفريغ، وإيقاف أربعة أرصفة عن العمل سنويًا لأغراض إعادة التأهيل، لن يؤثر سلبًا على المستوى الإجمالى للعمل فى الميناء.

أما التوصيات المتعلقة بحقل المعرفة فهى إن قدرة المحاكاة على بلوغ الغاية المنشودة من استخدامها يتوقف على مدى القدرة على توفير رؤية منطقية ومترابطة لعناصر وأجزاء النظام تساعد على بناء نموذج كمى يمثل النظام قيد الدراسة بصورة صحيحة ودقيقة، أوصت بأهمية ودور مرحلة توليد الأرقام العشوائية المستخدمة فى المحاكاة، إذ يتحدد على أثرها مدى الدقة فى عشوائية النتائج فى تجارب نموذج المحاكاة، كما أن تمثل المحاكاة فى ميكانيكية تشغيلها، تجربة معقدة لسحب العينات العشوائية أثناء مراحل التجربة، لذلك فإن سلوك نموذج المحاكاة يعتمد بشكل كبير على نتائج عملية السحب العشوائى وكيفية تجميعها معا، كما أن نماذج المحاكاة مصممة لتدعم قدرات متخذى القرارات على حل المشاكل لذلك يجب التأكيد بدقة على إختيار ثباتها ومصداقيتها، وأخيرًا أن أهمية مصفوفة التصميم كأداة للسيطرة على الظروف التجريبية، حيث تساعد على دراسة تأثير التغير فى مدخلات النظام على أداء المخرجات، والإدراك لمدى حساسية عامل من الخرجات للتغيير فى أحد المدخلات.

ويلاحظ أن الدروس المستفادة من الناحة التطبيقية، إمكانية تطوير قدرات المدراء فى صناعة قرارات إدارية صحيحة من خلال تطوير مهاراتهم فى استخدام أسلوب النمذجة بالمحاكاة، ومن ثم توجية الإهتمام نحوالدراسات التطبيقة والإداريين فى نماذج المحاكاة الإدارية كأسلوب غير متبع على المستوى المحلى، كما إن التوجه العام نحوالحوسبة فى مؤسسات الدولة يجب أن يعمل ضمن مقاييس دقيقة لجمع وتحليل البيانات.

والمجالات التى يمكن ان تستفيد من نتائج الدراسة كالتالى:

- بناء نموذج محاكاة لعمليات الشحن فى ميناء أم قصر، يختص بدراسة الدورة الأولى لعمليات الشحن والتفريغ فى الميناء والمتمثلة بالعلاقة بين الأرصفة وأساطيل النقل البرى.
- توظيف نتائج تشغيل نموذج محاكاة الدراسة لتطوير مرحلة جديدة لإدارة الموانئ فى العراق تعتمد استخدام أسلوب الذكاء الصناعى.
- استخدام نموذج محاكاة الدراسة (S.M.P.U.P.) فى إعداد دراسات جديدة لتطوير عمليات التفريغ فى بقية موانئ القطر.
- إمكانية تطبيق الدراسة على تنظيم إدارة العمليات الإنتاجية فى المصانع ذات الخطوط الإنتاجية متعددة المراحل.
- إمكانية تطبيق الدراسة على تنظيم إدارة حركة التعامل اليومى للعملاء فى المصارف.
- إمكانية تطبيق الدراسة على تنظيم حركة الاتصالات الهاتفية فى مراكز البريد والاتصال.

عرض كتاب

أساسيات وطـــرق
البحث العلمي فى الإدارة

تأليف: الأستاذ الدكتور/ نعيم حافظ أبو جمعة



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
(جامعة الدول العربية)
القاهـــرة، 2008

يهدف هذا الكتاب إلى عرض طرق البحث العلمي فى الإدارة وماتتضمنه من أساسيات (مبـــادئ/ قواعد/ أصول) بحيث يلم بها القارئ العربى المهتم بهذا المجال أو الذى يعمل فيه، وبـــصرف النظـــر عن صفته (طالب/ باحث/ محاضر ... إلخ).

وتبرز أهمية هذا الكتاب من حقيقة أن كتب ومراجع طرق البحث العلمي فى الإدارة باللغة العربيـــة محدودة – خاصة إذا ما قورنت بمثيلاتها المكتوبة بلغة أجنبية، أو بالمقارنة بالمراجع والكتـــب العربيـــة التى تناولت طرق البحث فى مجالات أخرى، وخاصة مجال العلوم التربوية.

وقد واجه مؤلف هذا الكتاب مشكلة تمثلت فى قلة هذه الكتب والمراجع فى أى وقت كان يطلـــب منه تدريس مقرر فى مناهج/ طرق البحث العلمي فى الإدارة باللغة العربية سواء في مـــصر أو فـــي

بعض الدول العربية. كذلك، فإن العديد منها عادة ما يركز على مرحلة معينة أو أكثر مـن مراحـل البحث (مراحل العملية البحثية) بدرجة أكبر من غيرها من المراحل – لسبب أو لآخر. وبالتـالى، لا يكون هناك توازن فى أبعاد المعرفة أو المهارات المرتبطة بهذا الموضوع.

وقد حاول المؤلف تغطية الموضوعات المرتبطة بطرق البحث العلمى مع مراعاة التوازن بينهـا فى العرض، وبدرجة عالية من التركيز والاختصار غير المخل، والبساطة – دون تـسطيح ودون أن تكون على حساب العمق – بحيث يسهل على القارئ إستيعابها، وبصرف النظر عما إذا كان قد درس أو قرأ فى هذا المجال من قبل أم لا. ويمكن النظر إلى هذا الكتاب على أنه بمثابة مقدمة فـى طـرق البحث العلمي فى الإدارة. وبالتالى يمكن ان يلحقة مراجع/ إصدارات تتناول موضوعاته أو بعـضها بشكل أكثر تفصيلا و/ أو أكثر شمولاً.

ويستهدف هذا الكتاب عدة أنواع من القراء أو الدارسين الذين يمكن أن يستخدموه ويستفيدوا منه، وذلك على النحو التالى:

1- الطلاب الذين يدرسون مقرر طرق/ مناهج البحث العلمي فى الادارة فى كليات التجارة/ الادارة فى الدول العربية فى مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا.

2- الطلاب الذين يعدون رسائل الماجستير والدكتوراه فى الادارة بالجامعات العربية.

3- أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس مقرر طرق/ مناهج البحث سـواء علـى مـستوى البكالوريوس أو مستوى الدراسات العليا بالجامعات.

4- أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بإعداد أبحاث فى الادارة بغرض الترقية لدرجة أعلـى فـى المسار الوظيفى لهم بالجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى التى يعملون بها.

5- المنظمات التى تقدم إستشارات إدارية للشركات والمؤسسات المختلفة فى العالم العربى، والتى تنطوى بدرجة كبيرة على إعداد بحوث ودراسات تطبق فيها طرق البحث فى الإدارة بشكل صحيح.

6- الباحثون والمهتمون بالبحث العلمى فى الإدارة بشكل عام.

وقد تم تقسيم الكتاب الى أحد عشر فصلاً. يتناول الفصل الأول عدداً مـن المفـاهيم والقـضايا الأساسية فى البحث العلمى فى الإدارة. ويعتبر ذلك تمهيداً لدخول القارئ/ الدارس إلى العملية البحثية أو مراحل البحث، وهو موضوع الفصل الثانى، حيث يتم عرض ومناقشة هذه العملية بدءا من تحديـد

مشكلة/ موضوع البحث، وحتى إعداد وكتابة التقرير النهائي له، وذلك بإختصار شديد، حتى تتكون لدى القارئ فكرة سريعة ومختصرة عما تتضمنه العملية البحثية. وفى الفصل الثالث، يتم عرض مشكلة وفروض البحث ومراجعة الأدبيات. أما الفصل الرابع، فقد تم تخصيصه لأنواع وتصميمات البحوث. وفى الفصل الخامس، يتم مناقشة أنواع ومصادر البيانات. أما الفصل السادس، فيتناول موضوع العينات. وفى الفصل السابع، يتم تناول تصميم قائمة الاستقصاء، بينما تم تخصيص الفصل الثامن لطرق جمع البيانات الأولية. ويتم تناول موضوع مراجعة وترميز وإدخال وجدولة وعرض البيانات فى الفصل التاسع، بينما يتم عرض ومناقشة أساليب تحليل البيانات فى الفصل العاشر. وأخيراً، يتم تناول التقرير النهائى للبحث فى الفصل الحادى عشر.

هذا، ويلاحظ أنه على الرغم من عدم تخصيص فصل مستقل للمتغيرات – وما يرتبط بها من قضايا – فقد تم الإشارة إليها و/ أو عرضها، وإعطاء أمثلة على كيفية قياسها في ارتباطها بموضوع معين من الموضوعات التي يتضمنها الكتاب، وذلك في أكثر من موضع فيه.

وعلى الرغم من أن من يقرأ / يدرس هذا الكتاب يفترض أن يكون لديه خلفية ولو بسيطة عن البحوث فى مجال الإدارة، بل فى الإدارة فى المقام الأول، فقد حاول المؤلف عرض العديد من الأساسيات فى مجال البحث العلمى فى الإدارة، بحيث تساعد فى سد بعض النقص فى خلفية بعض القراء/ الدارسين فيما يتعلق بهذا المجال. كذلك، فقد حاول مؤلف هذا الكتاب الإشارة إلى التجارب البحثية التى مر بها خلال مشواره البحثى، كلما أمكن ذلك، وربطها بالموضوع / الموضوعات التى يتم عرضها فى هذا الكتاب، وذلك حتى يتعرف القارئ / الدارس عليها، ويدرك أن ما يضمه الكتاب من موضوعات ليس معرفة مجردة أو جوانب نظرية بحته وإنما يطبق فى الواقع العلمى. وقد وردت هذه الإشارات إما فى متن الكتاب أو فى القسم الخاص بالهوامش فى نهاية الفصل الذى ذكرت فيه التجربة البحثية للمؤلف.

ويتسم هذا الكتاب بعدد من الخصائص أهمها ما يلى:

1- الاستعانة بأمثلة لتوضيح المادة العلمية المعروضة – كلما أمكن ذلك.

2- ينتهى كل فصل بملخص، ثم المصطلحات المهمة التى وردت به، وعدد من الأسئلة بغرض المناقشة والمراجعة على المادة العلمية التى تم عرضها ومناقشتها بالفصل، ثم عدد من الأسئلة التطبيقية التى تختبر قدرة القارئ على تطبيق ما يحتويه الفصل من مادة علمية على مواقف فعلية أو تطبيقية.

3- يلى كل فصل الهوامش الخاصة به، والتى تحتوى - ضمن ما تحتوى عليه - على المراجع التـــى تم الاستعانة بها. ومع ذلك، فقد تم إعداد قائمة بعدد من المراجع المختارة فى نهاية الكتاب.

4- تجنب الخوض فى القضايا الجدلية والفلسفية فى مجال طرق/ مناهج البحث العلمـــي فـــى الإدارة، والتركيز على إستخداماتها وتطبيقها وتحقيق الفوائد منها، سواء كان ذلك على المستوى الأكاديمى أو على مستوى الممارسات الإدارية.

وفى النهاية، لا يسعنى إلا أن أحمد الله وأشكره على توفيقه لى كى أنتهى من تأليف هذا الكتاب. وأود أن أشكر كل من ساهم فى إتاحة الفرصة لكى يظهر هذا الكتاب بالصورة التى هو عليهـــا الآن. كذلك فإننى سأكون ممتناً ومقدراً لأى ملاحظات أو تعليقات من الزملاء الذين يمكن أن يستخدموا هذا الكتاب أو يقرأوه، أو من أى من القراء - بخلاف الزملاء - بحيث يسترشد بها إذا ما قدر أن تـــصدر منه طبعه ثانية، وذلك بهدف تحسينه والارتقاء بمستوى جودته.

بحوث باللغة الإنجليزية

جاهزية تكنولوجيا المعلومات والكفاءة التقنية في قطاع المستشفيات الخاصة في الأردن

أ. مها جاد الله
رئيس شعبة الجودة
مستشفى الأميرة بسمة التعليمي
وزارة الصحة

د. لؤي محمد صالحيه
أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك

د. جمال داود أبو دولة
أستاذ مشارك – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

تمثل تكنولوجيا المعلومات بعداً أساسياً في مجال أعمال المنظمات الحديثة سواء الخاصة منها أو العامة. ولقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات دورها المحوري في تحسين أداء هذه المنظمات وخصوصاً في مجال زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ولا يستثنى من هذا النطاق المؤسسات العاملة في القطاع الصحي. وعليه عمد قطاع المستشفيات إلى زيادة استثماراته في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ إيماناً منه بالدور المحوري سالف الذكر. وبالرغم من تباطيء قطاع المستشفيات في تبني تكنولوجيا المعلومات. إلا أن هذا الحال قد بدأ بالتغير. وعليه يأمل لهذا القطاع زيادة إنفاقه في مجال تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات في السنوات القليلة القادمة. وتعتبر كيفية تقييم جاهزية تكنولوجيا المعلومات وقدرتها على أداء دورها المحوري من القضايا الأساسية التي تواجه مخططي وصناع القرار في قطاع المستشفيات. وتحتاج عملية التقييم هذه إلى توفير أداة ملائمة لقياس مستوى جاهزية تكنولوجيا المعلومات في هذا القطاع وفقاً لأبعادها المختلفة. وعليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى الملائمة السيكومتريكية للأداة المطورة من قبل (Pare and Sicotte, 2001) *لواقع بيئة المستشفيات الخاصة في الأردن في مجال تكنولوجيا المعلومات.*

لقد بلغ عدد المستشفيات الخاصة والمشمولة في هذه الدراسة (23) مستشفى. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة ملائمة لواقع البيئة الأردنية وسياقها العام في مجال تقييم مستوى جاهزية تكنولوجيا المعلومات في قطاع المستشفيات الخاصة. حيث أظهرت هذه الأداة صدقاً وثباتاً مقبولين. وبناءً على هذا الدليل، يستطيع مسئولي التخطيط الإستراتيجي في قطاع المستشفيات الخاصة البناء على هذه الأداة واستخدامها بكل ثقة كأداة تحليلية لواقع جاهزية تكنولوجيا المعلومات في هذا القطاع، والمضي قدماً اتجاه الاستثمار فيه والإنفاق عليه. ولقد هدفت هذه الدراسة من جانب أخر إلى تحري العلاقة بين مستوى جاهزية تكنولوجيا المعلومات والكفاءة التقنية في قطاع المستشفيات الخاصة باستخدام أسلوب تحليل تطويق البيانات (DEA).

---

* تم تسلم البحث في فبراير 2007، وقُبل للنشر في يونيو 2007.

- Leil, L.; C.Lee & G. Tzeng. 2004. "Data Approach for Current & the Cross Period Efficiency for Evaluating the Vocational Education". ***Journal of International for IT and Decision Making***, 3 (2), 353-374.
- Manandhar, R. & J. Tang. 2002. The Evaluation of Bank Branch Performance Using Data Envelopment Analysis: A Framework. ***Journal of High Technology Management Research***, 13, 1-17.
- MOH. 2004. Available: ***http://www.moh.gov.Jo/***, Accessed on December, 2005.
- Nolan, R. 1973. Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis. ***Communications of the ACM***, 16(7), 399-405.
- Nolan, R. 1979. "Managing the Crisis in Data Processing". ***Harvard Business Review***, April, 115-126.
- Pare, G. & C. Sicotte. 2001. "Information Technology Sophistication in Health Care: An Instrument Validation Study Among Canadian Hospitals". ***International Journal of Medical Informatics***, 63 (3), 205-23.
- Piesse, J. & R. Townsend. 1995. "Measurement of Productive Efficiency in UK Building Societies". ***Journal of Applied Finance Economics***, 397-407.
- Rakich, J.; B. Longest & K. Darr. 1999. ***Managing Health Services Organizations***. (2nd Ed.). W.B. Saunders Company Publication.
- Raymond, L., & Pare, G., (1992). Measure of IT Sophistication in Small Business. Information Resources Management Journal, 5 (2), 2-16.
- Salhieh, L. & J. Abu-Doleh. 2004. "A Decision Making Framework for Jordanian Banking Sector: A DEA Approach". ***Yarmouk University Journal***, 20 (4a), 281-295.
- Sarkis, J. & S. Talluri. 2002. "Efficiency Measurement of Hospitals: Issues and Extensions. ***International Journal of Operation & Production Management***, 22 (3), 306-313.
- Sekaran, U, 2003. ***Research Methods for Business: A Skill Building Approach***. (4th Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Sengupta, J. 1999. "A Dynamic Efficiency Model Using Data Envelopment Analysis". ***International Journal of Production Economics***, 62, 209-218.
- Valdmanis, V. 1991. "Sensitivity Analysis for DEA Models: An Empirical Example Using Public vs. Not-for-Profit Hospitals". ***Journal of Public Economics***, 48, 185-205.
- Wainwright, D. & T. Waring. 2000. "The Information Management and Technology Strategy of the UK National Health Services: Determining Progress in NHS Acute Hospital Sector". ***The international Journal of Public Sector***, 13 (3), 241-259.
- Young, J. 1993. "Continuous Quality Improvement (CQI): Partnership Drives Improvement, CQI at Park View Medical Center: Case study". ***Computers in Healthcare***, 14 (1), 24-36.

References

- Al-Shammari, M. 1999. "A Multi-criteria Data Envelopment Analysis Model for Measuring the Productive Efficiency of Hospitals". ***International Journal of Operation and Production Management***, 19 (9), 879-890.
- Barrie, N. 1995. "Added Value and Pricing with IT". ***MIS quarterly***, 19 (4), 449-463.
- Benbasat, I. et al., 1984. "A Critique of the Stage Hypothesis: Theory and Empirical Evidence". ***Communications of the ACM***, 27 (5), 476-485.
- Burke, D. & N. Menchemi. 2004. "Opening the Black Box: Measuring Hospital Information Technology Capability". ***Health Care Management Review***, July–September., 207-217.
- Carlsson, B. 1972. "The Measurement of Efficiency in Production: an Application to Swedish Manufacturing Industries in 1968". ***Swedish Journal of Economics***, 468-485.
- Chang, H., 1998. "Determinants of Hospital Efficiency: the Case of Central Government-Owned Hospitals in Taiwan". ***Omega International Journal***, 26 (2), 307-317.
- Charnes, A.; W. Cooper & E. Rhodes. 1978. "Measuring Efficiency of Decision Making Units". ***European Journal of Operational Research***, 2, 429-444.
- Devaraj, S. & R. Kohil .2003. "Performance Impact of IT: is Actual Usage the Missing Link". ***Management Science***, 49 (3), issue 3, 273-289.
- Galliers, R. & A. Sutherland. 1991. "Information Systems Management and Strategy Formulation: the Stages of Growth' Model Revisited". ***Journal of Information Systems***, 89-114.
- Grant, C. 1979. ***Hospital Management***. Churchill Livingstone, Longman Group Limited Publication.
- Greiner, L. 1972. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". ***Harvard Business Review***, July-August, 37-46.
- Huffman, E. 1985. ***Medical Records Management***. (8^{th} Ed.). Physician's Record Company Publication.
- Hollas, D.; K. Macleod & S. Stan. 2002. "A Data Envelopment Analysis of Gas Utilities Efficiency. ***Journal of Economics and Finance***, 26 (2), 123-136.
- Isik, I. 2002. "Technical, Scale and Allocative Efficiencies of Turkish Banking Industry". ***Journal of Banking and Finance***, 26, 719-766.
- Jin-Li, Hu & Y. Huang. 2004. "Technical Efficiency in Large Hospitals: A Managerial Perspective". ***International Journal of Management***, 21 (4), 506-513.

Several theoretical and practical implications follow. From the perspective of theory advancement, we provided additional evidence of the generalizability of Pare and Sicotte (2001) instrument and its administration to hospitals' administrators in Jordan. Although the instrument retained its psychometric properties in this application, these results cannot be generalized to all international applications without further testing.

From a pragmatic perspective, this instrument may be used to evaluate the impact of information technology on hospital performance. Also, hospitals' administrators may use this instrument as a readiness assessment tool where they can pinpoint their level of IT sophistication, and accordingly plan their IT strategy.

Several areas remain for future research. It would be useful in future research to study the effect of hospitals' variables such as ownership, size, location, and involvement in teaching activities and investigate the effect of IT infrastructure on the sophistication level. Another vein may be performed to test the nature of the relationship between IT sophistication level and hospitals' performance. Finally, this study pointed to the fact that there is a need to develop additional inputs and output variables in order to calculate technical efficiency that reflect the technological and integration dimension of IT sophistication.

In conclusion, the primary contribution of this study is two-fold. First, validate Pare and Sicotte (2001) instrument which added to its generalizability. Second, we pinpointed to the existence of a relationship between IT sophistication and hospitals' performance.

Multiple Regression analysis were used to assess the significant relationship between the dependent variable of technical efficiency (TechEff) and the pool of the following independent variables of functional sophistication: "Patient Management (PCFA), Clinical Support (CLSAF), and Administrative Activities (ADMFF)". Figure 2 reports the findings of this analysis after deleting unusual observations from the sample. The full model was significant as indicated by the overall F statistics at $\alpha < 0.05$, and the three factors explained 54.4 percent of the total variances. The regression analysis also suggests that only the variable of "Clinical Support (Laboratory, Radiology and Pharmacy)" does have a positive and significant effect on technical efficiency scores at $\alpha < 0.05$. The remaining independent variables do not have significant effect on technical efficiency.

```
The regression equation is
TechEff = 0.524 - 0.0160 PCFA + 0.0712 CLSAF + 0.0124 ADMFF

Predictor         Coef      SE Coef          T        P
Constant       0.52431      0.08031       6.53    0.000
PCFA          -0.01605      0.01369      -1.17    0.258
CLSAF          0.07124      0.01965       3.63    0.002
ADMFF          0.01243      0.01505       0.83    0.421

S = 0.1007      R-Sq = 61.6%     R-Sq(adj) = 54.4%

Analysis of Variance

Source           DF          SS          MS         F         P
Regression        3     0.26022     0.08674      8.55     0.001
Residual Error   16     0.16227     0.01014
Total            19     0.42249
```

Figure (2)
Regression Analysis Results

8- Implications and Conclusion:

The research presented here was motivated by the recognition that information technology is increasingly becoming a core component of hospital work, and each hospital has to conduct an IT readiness assessment to evaluate IT strengths and weaknesses, the technological devices and software applications used to support hospitals' core activities and the integration of these applications.

Name	Technical efficiency	Rank
H15	95.34%	15
H16	83.97%	17
H17	100.00%	9
H18	100.00%	6
H19	100.00%	1
H20	100.00%	2
H21	100.00%	3
H22	100.00%	7
H23	100.00%	4

7- Fourth Objective:

Our final objective requires investigating the correlation between IT sophistication and technical efficiency in the targeted hospitals. As shown in Table 9, the results revealed that there is a statistically significant positive correlation at ($\alpha < 0.05$) between the overall IT sophistication. Also, the results revealed that there is a statistically significant positive correlation at ($\alpha < 0.05$) between the functional sophistication dimension and technical efficiency. The latter significant correlation could be explained due the utilization of specific inputs and outputs variables in calculating the technical efficiency. The selected inputs and outputs are standard indicators used by managers and decision makers to measure the efficiency of hospitals' core activities. In other words, the selected variables (inputs and outputs) had measured the technical efficiency of different hospitals' core activities, which were represented by the functional dimension in our study. Accordingly, the findings that there is no significant correlation between technological, integration sophistication and technical efficiency could be due to the fact that no inputs or output variables were used in this study to measure efficiency of using emerging technological or integration devices or applications in hospitals.

Table (9)
Correlation between IT Sophistication and Technical Efficiency (N = 23)

Items	Correlation	p-value
Functional Sophistication	0.466	0.025
Technological Sophistication	0.285	0.185
Integration Sophistication	0.319	0.138
Overall IT Sophistication	0.422	0.045

	IT Sophistication							
	Functional		Technological		Integration		Total	
Clinical Support	5.03	1.72	1.58	0.83	2.19	1.22	2.85	1.16
- Laboratories	5.87	2.04	2.24	1.58	2.196	1.33	3.38	1.42
- Radiology	3.67	2.24	1.19	0.62	1.87	1.20	2.27	1.06
- Pharmacy	5.53	2.30	1.32	0.55	2.50	1.41	2.93	1.38
Administrative	5.33	2.12	1.98	1.17	3.06	1.68	3.69	1.60
- Financial Resources	5.99	2.26	--	--	3.98	2.31	5.00	2.01
- Human Resources	5.15	2.407	2.70	1.98	2.26	1.28	3.22	1.72
- Materials Management	4.86	2.57	1.26	0.62	2.96	2.03	2.86	1.59
Total	**4.43**	**1.71**	**1.59**	**0.69**	**2.82**	**1.49**	**3.15**	**1.30**

6- Third Objective:

Our third objective requires measuring hospital technical efficiency using data envelopment analysis (DEA). This study is concerned only in using DEA methodology to calculate technical efficiency and interested readers about the methodology can review (Charnes et al., 1978; Valdmanis, 1991; Al-Shammari, 1999; Sarkis et al., 2002; Leil et al., 2004; Salhieh and Abu-Doleh, 2004) for more insights. Table 8 presents the results of hospital technical efficiency and relative rank using super-efficiency (Sarkis and Talluri, 2002).

Table (8)
Hospitals' Technical Efficiency

Name	Technical efficiency	Rank
H1	100.00%	11
H2	55.09%	23
H3	82.44%	18
H4	67.99%	20
H5	100.00%	8
H6	56.36%	22
H7	72.41%	19
H8	100.00%	10
H9	65.13%	21
H10	84.39%	16
H11	99.43%	13
H12	100.00%	5
H13	95.81%	14
H14	100.00%	12

5- Second Objective:

Our second objective is to develop an IT sophistication profile of Jordanian private hospitals. The IT sophistication profile of the targeted hospitals is based on the three dimensional constructs (functional, technological, and integration) and overall sophistication as shown in Table 7. Looking first at the functional sophistication, patient management processes are well supported by computer-based applications. However, more sophisticated systems that support patient care are moderately supported by computer-based applications. But, Laboratories and pharmacy activities are well supported by computer-based applications as well as administrative activities. In overall, functional activities of private hospitals in Jordan are moderately supported by computer-based applications. Second, the results clearly indicate that private hospitals in Jordan still exhibit a low level of technological sophistication. For instance, bar coding to track medical records and scanning of medical records are not available to support the management of patients in most hospitals. In the clinical support departments, bar coding and electronic reporting of test results to medical are somewhat used in laboratories. Third, the results reveal somewhat low level of sophistication in regard to systems integration. Patient management systems, emergency, and financial resources are moderately integrated with their own and other computerized systems. In short, from the results of this study, we can give an interesting profile of the extent of IT penetration and sophistication in Jordanian private hospitals. As shown in Table 7, findings suggest high-moderate level of functional sophistication, a low level of technological sophistication, and a somewhat low level of integration sophistication.

Table (7)
IT Sophistication Profile of Private Hospitals in Jordan

	IT Sophistication							
	Functional		Technological		Integration		Total	
Items	μ	SD	μ	SD	μ	SD	μ	SD
Patient Management	5.95	2.18	1.19	0.63	4.22	2.32	3.76	1.48
Patient Care	2.92	2.10	1.47	0.618	2.77	1.70	2.32	1.43
- Physicians	2.750	2.014	1.55	0.67	2.54	1.69	2.28	1.33
- Nurses	3.09	2.59	1.50	0.80	2.13	1.69	2.19	1.54
- Emergency	3.02	2.38	1.57	0.97	3.70	2.67	2.62	1.85
- Surgery/OR	2.79	2.29	1.27	0.50	2.72	2.44	2.24	1.60

Table (5)
Content and Construct Validity of the Integration (Internal and External) Dimension

Correlation with	Integration Sophist.		Overall Sophist	
Scale (Avg.)	r	(p)	r	(p)
Patient Management Integration	0.834	(0.000)	0.858	(0.000)
Patient Care Integration	0.948	(0.000)	0.908	(0.000)
- Physicians Integration	0.710	(0.000)	0.711	(0.000)
- Nurses Integration	0.647	(0.001)	0.678	(0.000)
- Emergency Integration	0.813	(0.000)	0.748	(0.000)
- Surgery/OR Integration	0.820	(0.000)	0.756	(0.000)
Clinical Support Integration	0.878	(0.000)	0.809	(0.000)
- Laboratories Integration	0.889	(0.000)	0.821	(0.000)
- Radiology Integration	0.640	(0.001)	0.566	(0.005)
- Pharmacy Integration	0.889	(0.000)	0.839	(0.000)
Administrative Functions Integration	0.943	(0.000)	0.940	(0.000)
- Financial Resources Integration	0.805	(0.000)	0.827	(0.000)
- Human Resources Integration	0.840	(0.000)	0.854	(0.000)
- Materials Management Integration	0.905	(0.000)	0.863	(0.000)

Table (6)
Construct Validity for the IT Sophistication Measure

Correlation with	Functiona l Sophist.		Technological Sophist.		Integration Sophist.		Overall Sophist.	
	r	(p)	r	(p)	r	(p)	r	(p)
Functional Sophist.	--	--	0.769	(0.000)	0.834	(0.000)	0.856	(0.000)
Technological Sophist.			--	--	0.861	(0.000)	0.871	(0.000)
Integration Sophist.					--	--	0.970	(0.000)

Correlation with	Functional Sophist.		Overall Sophist.	
Clinical Support Processes Computerized	0.876	(0.000)	0.819	(0.000)
- Laboratories Processes Computerized	0.583	(0.003)	0.579	(0.004)
- Radiology Processes Computerized	0.650	(0.001)	0.669	(0.000)
- Pharmacy Processes Computerized	0.812	(0.000)	0.672	(0.000)
Administrative Functions Computerized	0.863	(0.000)	0.629	(0.001)
- Financial Processes Computerized	0.685	(0.000)	0.482	(0.020)
- Human Resources Processes Comput.	0.745	(0.000)	0.543	(0.007)
- Material Manag. Processes Comput.	0.839	(0.000)	0.628	(0.001)

Table (4)
Content and Construct Validity of the Technological Dimension

Correlation with:	Technological Sophist.		Overall Sophist	
Scale (Avg.)	r	(p)	r	(p)
Patient Management Technologies	0.682	(0.000)	0.462	(0.027)
Patient Care Technologies	0.885	(0.000)	0.798	(0.000)
- Physicians Technologies	0.512	(0.012)	0.578	(0.004)
- Nurses Technologies	0.879	(0.000)	0.731	(0.000)
- Emergency Technologies	0.835	(0.000)	0.716	(0.000)
- Surgery/OR Technologies	0.677	(0.000)	0.623	(0.002)
Clinical Support Technologies	0.902	(0.000)	0.796	(0.000)
- Laboratories Technologies	0.814	(0.000)	0.787	(0.000)
- Radiology Technologies	0.793	(0.000)	0.543	(0.007)
- Pharmacy Technologies	0.810	(0.000)	0.699	(0.000)
Administrative Functions Technologies	0.869	(0.000)	0.754	(0.000)
- Human Resources Technologies	0.820	(0.000)	0.725	(0.000)
- Materials Management technologies	0.674	(0.000)	0.539	(0.008)

B- Content Validity:

Content validity ensures that the measure includes an adequate and representative set of items that tap the concept (Sekaran, 2003). Content validity was tested for each core activity (patient management, patient care, clinical support, and administrative activities) by correlating each scale with its associated sophistication score (where $\alpha < 0.05$). These correlations were significant and satisfactory for the three sophistication dimensions (functional, technological, and integration). Looking through tables 3 to 5, we find that all core activities had significant correlations with their own IT sophistication score. These results ensure that the instrument includes an adequate and representative set of items that tap the IT sophistication construct.

C- Construct Validity:

Construct validity testifies to how well the results obtained from the use of the measure fit the theories around which the test is designed (Sekaran, 2003). Construct validity of an instrument can be established by correlating each core activity with the overall sophistication score (where $\alpha < 0.05$). These correlations were significant and very satisfactory for the three dimensions in every core activity as shown from table 3 to table 5. Construct validity was also tested by calculating inter-dimensions correlations and by correlating each dimension with the overall IT sophistication scale (Raymond and Pare, 1992). Table 6 present the construct validity results which establish the correctness of the measurement structure. These results give evidence for the construct validity of the measurement instrument.

Table (3)
Content and Construct Validity of the Functional Dimension

Correlation with	Functional Sophist.		Overall Sophist.	
Scale	r	(p)	r	(p)
Patient Management Process Computerized	0.774	(0.000)	0.628	(0.001)
Patient Care Processes Computerized	0.850	(0.000)	0.776	(0.000)
- Physicians Activities Computerized	0.772	(0.000)	0.750	(0.000)
- Nurses Process Computerized	0.779	(0.000)	0.661	(0.001)
- Emergency Activities Computerized	0.760	(0.000)	0.689	(0.000)
- Surgery/OR Processes Computerized	0.767	(0.000)	0.721	(0.000)

3-3- Demographics:

Only 23 hospitals agreed to participate in this study out of 31 hospitals among the three governorates. All returned questionnaires were usable for analysis. It was found that the greatest number of respondents had studied business administration and computer science (69.6%) as a field of specialization, followed by (21.7%) studied accounting/finance. About (56.5%) of respondents had a college diploma and (21.7%) had university degree. Also, it is obvious from the findings that the greatest numbers of respondents are of low experience (≤ 5 years) in the current position (52.2%), and in the current hospital (52.2%). Lastly, about half of the respondents (47.8%) are of low experience (≤ 5 years) in IT field, and only (34.8%) are of moderate experience.

4- Analysis and Results:

The following sections report the findings and interpretations in order to satisfy the study first objective, and all related statistics will be reported accordingly.

Our first objective states that "adopting and validating IT sophistication measurement instrument developed by Pare and Scottie (2001) in Jordanian settings. In order to satisfy the first objective and test the "Goodness of data" collected, three major validation types will be adopted in this study; reliability, content validity, and construct validity.

A- Reliability:

Reliability of a measure is an indication of the stability and consistency with which the instrument measures the concept (Sekaran, 2003). Consistency can be measured through the inter-item consistency reliability test such as Cronbach's coefficient alpha (Sekaran, 2003), which measures the consistency of respondent's answers to all items in a measure (William and Donald, 1991). Table 2 present the reliability results for each sophistication dimension and overall sophistication, which generally establish the correctness of the measurement structure.

Table (2)
Reliability Measures of Sophistication Dimensions

Items	No. of Items	Cronbach's alpha
Functional Sophistication	11	0.9186
Technological Sophistication	35	0.9045
Integration Sophistication	19	0.9243
Overall Sophistication	65	0.628

- Output measures:

- Y1 = Emergency room visits (Total # of patients to ER within a year)
- Y2 = No. of admissions (Total # of inpatients within a year)
- Y3 = Patient days (Total admissions of inpatient care within a year)
- Y4 = Operations (Total number of operations within a year)

Table (1)
Input-Output Measures of Hospitals

Hospital	X1	X2	X3	X4	X5	Y1	Y2	Y3	Y4
1	5	47	18	46	148	5635	3748	13626	1729
2	11	98	59	93	70	7020	3442	13060	685
3	12	67	26	76	64	2823	3938	12885	1640
4	7	101	57	103	55	6002	4020	12060	735
5	5	23	17	47	66	5109	2260	5174	1212
6	10	57	20	59	68	8579	1327	2976	560
7	30	200	150	150	111	6750	8909	25601	1219
8	8	84	20	68	60	7868	5708	9712	4023
9	20	100	15	25	67	9125	1095	3833	731
10	5	40	20	50	48	6318	500	1753	1216
11	26	161	58	299	145	27934	10099	31255	5434
12	12	155	75	188	100	12534	10577	34248	5944
13	7	25	11	32	53	4800	2050	4100	415
14	47	421	153	290	342	50125	28627	100195	12190
15	19	202	37	252	108	27954	8618	21232	3754
16	160	401	169	171	252	22680	15782	58231	7883
17	3	65	15	25	103	7420	3480	4469	1278
18	5	50	25	45	38	9800	3212	12848	960
19	8	61	21	10	90	14600	3648	10579	365
20	25	100	25	120	60	31375	1350	2700	3752
21	12	125	19	31	60	17679	8091	15903	3810
22	11	105	23	51	68	16290	9455	15473	4343
23	4	74	14	56	80	9392	4050	12674	1314

The questionnaire consisted of two parts. The first involved demographic questions designed to solicit information about the respondent such as field of specialization, education degree, position, years of experience in current position, and years of experience in IT. The second part of the questionnaire was Pare and Sicotte (2001) instrument. This consisted of the computer-based applications that support the four core activities in a hospital and it was divided into four sections: patient management activities, patient care activities, clinical support activities, and administrative activities. Within each section, the three IT sophistication dimensions were measured (functional dimension, technological dimension, and Integration dimension). In the functional dimension, respondents had to elect the different computer applications used to perform the core activities performed in the different units of interest. Then "Normalization" was used to convert this scale to 7-point scale for consistency of measurements. But in the technological and integration dimensions, a 7-point likert scale was used to measure these two dimensions. Respondents were asked to rate their opinion about the extent of use of technologies (technological dimension), and the extent to which core activities were integrated to each other or other external computerized systems (integration dimension). The exact form of the questionnaire used in this study is available upon request from the authors.

Reviewing the existing literature on hospital efficiency (Jin-Li and Huang, 2004; Sarkis and Talluri, 2002); Al-Shammari, 1999, and Chang, 1998), five input and four output variables have been chosen in order to estimate technical efficiency using DEA methodology. These inputs and outputs were identified from the American Medical Record Association (AMRA) which defines the hospital as a "health care institution with an organized medical and professional staff, with permanent facilities that include inpatient beds, that provides medical, nursing and other health-related services to patients" (Huffman, 1985). Accordingly, the input-output measures are as follows and as seen in Table 1:

– Input measures (full-time employees):

- X1 = # of Physicians and Dentists.
- X2 = # of Nurses and equivalents including Midwives.
- X3 = # of Paramedical persons (lab technicians, pharmaceutics, dietitians, physiotherapist and radiologists).
- X4 = # of Administrative staffers.
- X5 = # of beds.

patient days. Another important study to measure and evaluate the technical efficiency of hospitals using DEA methodology was done by Al-Shammari (1999) on Jordanian hospitals. In Al-Shammari study, the input measures were: number of beds, and full time equivalent employment of physicians, nurses, and health care personnel. The output measures were: the number of patient days, number of minor surgical operations, and number of major surgical operations. But Sarkis and Talluri (2002) had modified Al-shammari model to overcome some typological errors and possibly certain misrepresentations in his model.

3- Methodology:

3-1- Subjects:

The annual statistical report of the Jordanian ministry of health (MOH, 2004) was considered as the formal source to identify the study population as well as to gather the inputs and outputs of hospitals for calculating technical efficiency. The population of the study includes:

- All private hospitals of bed capacity more than 30 beds,
- Acute-care hospitals of average length of stay (inpatient days) less than 30 days (Rakich et al., 1999),
- Hospitals located in the main three governorates (Amman, Irbid, and Zarka), because about 71.6% of Jordanian citizens are living in these governorates.

About 31 questionnaires were personally administered to the IT managers of the targeted hospitals in order to estimate the level of IT sophistication. Also, quantitative data about inputs and outputs were collected in order to estimate hospital technical efficiency (MOH, 2004).

3-2- Instrument:

Different steps were undertaken to apply the study instrument (the questionnaire). First, a cover letter from the researchers explaining the purpose of the study, and the questionnaire was directed to the hospital's directors and confidentiality was guaranteed. Second, Pare and Sicotte (2001) instrument was translated into Arabic language for better understanding. Finally, the questionnaires were administered personally to IT managers in each hospital and jointly verified the responses.

with fuller utilization of available inputs to achieve an optimum mix of outputs within the boundaries of feasibility in operations (Isik, 2002). Hospitals, just like other organizations, use resources to provide many types of services, which is a measure of output for healthcare organizations. Several measures of efficiency have been proposed, but the present study mainly deals with technical (productive) efficiency of hospitals. Technical efficiency means producing the maximum obtainable output from every possible input combination (Carlsson, 1972). It reflects the degree of slack in the utilization of the physical, financial and human resources (Leil et al., 2004). This study applies Data Envelopment Analysis (DEA) to measure the technical efficiency of Jordanian hospitals. DEA method is effective and has many advantages over other traditional methods such as performance ratios and regression analysis (Manandhar and Tang, 2002). DEA is a powerful aggregate method that utilizes multiple incomparable inputs and outputs of the organizations. The objective function of DEA is to maximize the ratio of weighted outputs to weighted inputs for a particular Decision-Making Unit (DMU). This ratio, for each DMU, is rated to have an efficiency score of one for efficient units, while less efficient units have scores of less than one. DEA helps to identify the relatively inefficient DMUs, the magnitude of these inefficiencies, compares them with best practice ones, and provides insights into ways to improve their productivity (Charnes et al., 1978).

Different studies has empirically tested DEA method in different sectors; including UK building societies (Piesse and Townsend, 1995), financial markets (Sengupta, 1999), vocational education (Leil et al., 2004), and natural gases utilities (Hollas et al., 2002). In health care sector, many researchers had utilized DEA to measure hospitals' technical efficiency (Valdmanis, 1991; Chang, 1998; Al-Shammari, 1999; Sarkis and Talluri, 2002). Valdmanis (1991) model is composed of multi-output, multi-input production variables. The inputs include: number of physicians, number of nurses, number of beds, and number of patient admissions. However, the outputs include type of treatment: acute in-patient days, intensive care inpatient days, number of surgeries, and number of ambulatory visits plus emergency room visits. Consistent with these ideas, Chang (1998) had identified four inputs which include full time equivalent employment of nurses and medical supporting personnel including ancillary service personnel, full time equivalent employment of general and administrative personnel including dietary and housekeeping personnel. The two outputs that were considered in Chang (1998) study are; the number of clinic visits (including emergency and outpatient visits) and the number of weighted

subsequent empirical research done by Burke and Menchemi (2004) had tried to use the stakeholder perspective to develop an instrument to measure IT capabilities in hospitals. They introduced the "Munificence" concept which is defined as a measurement of resource abundance and the resulting capacity to support growth. Eventually, Pare and Sicotte (2001) developed and validated a measurement instrument to indicate the level of IT sophistication in hospitals. According to Pare and Sicotte, IT sophistication construct consists of three measurable dimensions: functional, technological and integration dimensions.

2-1-1- Functional Sophistication Dimension:

Although, hospitals as healthcare institutions, provide health care but at the same time they have administrative activities as other organizations (Grant, 1979). The functional sophistication dimension represents the diversity of processes or core activities of the hospital being supported by computer-based applications (Pare and Sicotte, 2001). The core activities of a hospital are classified into four main categories; primary patient management, patient care, clinical support and administrative activities. The primary patient management and patient care activities cluster addresses the different observations, results of investigations and opinions of consultants. Clinical support services include laboratory, radiology, and pharmacy services. Finally, the administrative activities cluster is concerned with the effective management of the various hospital's resources such as; financial resources, materials resources, and human resources.

2-1-2- Technological Sophistication Dimension:

The technological sophistication reflects the diversity of the hardware devices used by the hospital. Technological sophistication can be grouped into five main emerging technological categories: office automation systems; human-computer interactions; storage and compression devices; data distillation systems; and connectivity devices.

2-1-3- Integration Sophistication Dimension:

The integration sophistication dimension is related to the extent with which computer-based systems can exchange information with each other internally (integration of core activities) and with external applications (the hospital partners).

2-2- Hospital Technical Efficiency:

The performance of any business is evaluated in terms of its efficiency in the use of its resources (Salhieh and Abu-Doleh, 2004). Efficiency is concerned

2- General Framework:

An integrative framework is proposed in this study linking the IT sophistication with hospitals' technical efficiency as illustrated in Figure 1. The first construct, IT sophistication, is a multi-dimensional construct which refers to the diversity of technological devices and software applications used to support hospital's different activities with consideration to the extent of systems integration (Pare and Sicotte, 2001). The second construct is the technical efficiency in hospitals. Technical efficiency reflects the effective usage of resources to provide many types of services (Isik, 2002).

2-1- IT Sophistication Construct:

The first trials of characterizing the information system capabilities in organizations were done by Greiner (1972). He discussed five phases of organizational development and growth which are; creativity or birth stage of an organization, direction, delegation, coordination, and collaboration. Each phase had periods of evolution (calm growth or no major events occur) and revolution (turmoil or managerial crises occur). But, the most significant set of efforts for conceptualization of IT characterization were done by Nolan (1973). Nolan had proposed "the four stages of Electronic Data Processing (EPD)", a growth model which was the first real efforts to present a framework for conceptualization of the sophistication concept. In 1979, Nolan had modified the four-stage growth model to encompass six stages which starts from the initial installation of the computer into the organization to mature management of data resources. Over the same period, a growing body of research articles questioned Nolan's maturity model. Benbasat and his colleagues (1984) had highlighted the importance of developing more sophisticated growth models. They used Nolan's growth model (1979) to develop maturity criteria. Also, Galliers and Sutherland (1991) reviewed Nolan's maturity model (1979) and criticized it. They emphasized the importance of developing more complex stages and dimensions associated with IT adoption than what Nolan explained. Their model was an attempt to synthesize a comprehensive model of IT maturity and growth which was suitable for all types of organizations (Wainwright and Waring, 2000). Following these efforts, Raymond and Pare (1992) had developed a measurement instrument to characterize IT in small manufacturing enterprises. Raymond and Pare (1992) had defined IT sophistication as a multi-dimensional construct which includes aspects that are related to technological support, information content, functional support, and IT management practices. Then, a

The objectives of the present study are: (1) determine whether the Pare and Sicotte (2001) instrument maintains psychometric stability in Jordanian settings; (2) develop an IT sophistication profile of Jordanian private hospitals as a sector; (3) measure hospital technical efficiency using data envelopment analysis (DEA); (4) determine whether the level of IT sophistication correlates to hospital technical efficiency.

The general framework of this study is presented in Figure 1. The proposed framework is composed of two main constructs; IT sophistication and hospitals' technical efficiency. The next section introduces a brief literature review of the proposed framework for the two main constructs. The methodology used in this study is detailed in section 3. Analysis and results are presented in section 4 in terms of the reliability and validity of the IT sophistication instrument in order to fulfill the first objective. Section 5 and 6 presents a profile of private hospitals in Jordan regarding their IT sophistication and their technical efficiency respectively. The link between the level of IT sophistication and technical efficiency is presented in section 7. Finally, section 8 presents limitations of this study, proposes recommendations, and pinpoints some implications for healthcare administrators.

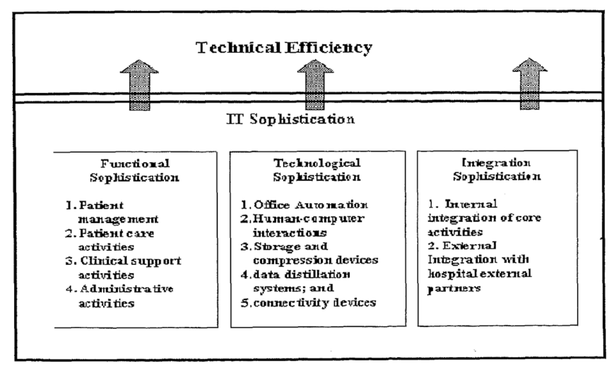


Figure (1)
IT Sophistication & Technical Efficiency Framework

1- Introduction:

Technological advances in information technology (IT) have been credited with improving organizational performance and the potential to increase productivity and quality of healthcare services in hospitals (Young, 1993; Barrie, 1995). Despite these and other advantages, hospitals lag other industries in IT adoption by estimated 10 to 15 years (Burke and Menchemi, 2004). For instance, several large hospitals still use paper-based information systems to execute their routine core activities.

However, this is rapidly changing and IT spending in the medical field is projected to increase significantly over the next few years (Burke and Menchemi, 2004). Hospitals have been increasing their investment in IT, primarily because of the belief that IT has a significant positive impact on hospitals' performance; i.e. technical efficiency (Pare and Sicotte, 2001). So, healthcare planners and managers are realizing that they have no other alternatives but to heavily invest in IT in order to deliver a high quality of care to patients while at the same time hold costs down. A crucial issue facing researchers and management information system (MIS) managers in hospitals is the necessity of conducting an IT readiness assessment that could assess their IT sophistication.

IT sophistication is a multi-dimensional construct which refers to the diversity of technological devices and software applications used to support hospitals' different activities with consideration to the extent of systems integration (Pare and Sicotte, 2001). IT sophistication includes aspects that are related to technological support, information content, functional support, and IT management practices (Raymond and Pare, 1992). Despite the fact that research results indicated a positive impact of IT adoption and usage on hospitals' performance (Young, 1993; Devaraj and Kohil, 2003), little efforts were done to characterize the level of IT sophistication in hospitals. This may be due to several reasons such as; healthcare IT is characterized as a series of standalone systems, little focus on providing a continuum of care, little attention for hospitals' information integration, and the rapid technological advances (Burke and Menchemi, 2004). One of the best efforts to characterize the level of sophistication of computer resources in hospitals was proposed by Pare and Sicotte (2001). They have developed and validated a measurement instrument to indicate IT sophistication in hospitals.

Information Technology Sophistication and Technical Efficiency in Jordanian Private Hospitals

Miss. Maha Jadallah	Dr. Loay Salhieh	Dr. Jamal Abu-Doleh
Manager of Quality Department	Assistant Professor	Associate Professor
Prince Basma Teaching Hospital	Business Admin. Dep.	Business Admin. Dep.
Ministry of Health	Yarmouk University	Yarmouk University

The Hashemite Kingdom of Jordan

Abstract:

Information Technology (IT) is pervasive in modern organizations whether they are private or public. Technological advances in IT have been credited with improving organizational performance and have the potential to increase productivity and quality of services and healthcare institutions are no exceptions.

Hospitals have been increasing their investment in IT, primarily because of the belief that IT has a significant positive impact on organizational performance. However, hospitals lag other industries in IT adoption. But, this is changing and IT spending in the medical field is projected to increase significantly over the next few years.

A crucial issue facing healthcare planners and decision makers in hospitals is the necessity of conducting an IT readiness assessment that evaluates strengths and weaknesses of implemented technologies and software applications in their hospitals, i.e. IT sophistication. In order to assess the level of IT sophistications in hospitals, there should be an instrument that can measure and characterize hospitals' information systems. Such instrument should be able to identify the IT dimensions and assess hospitals on each one of these dimensions.

This study focuses on the psychometric stability of the IT sophistication instrument by Pare and Sicotte (2001) when applied to Jordanian private hospitals. Using a survey of 23 hospitals, this research provides evidence that the instrument is a valid and reliable measure in Jordanian context. Given this evidence, hospital administrators can confidently use this instrument as a diagnostic tool in strategically planning their investment in information technology. This study also investigated the existence of a correlation between IT sophistication and hospitals' technical efficiency using Data Envelopment Analysis to calculate efficiency.

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها في شهر كانون - يناير - 1977 .
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة في الوطن العربي.
- تعني المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التي تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة ، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها .

قيمة الإشتراك السنوي للأفـــراد (30) دولاراً أمريكيا.

قيمة الإشتراك السنوي للمؤسسات (50) دولاراً أمريكيا.

داخل وخارج جمهورية مصر العربية

(شاملة أجور البريد)

ملاحظات

- الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالي:
ص.ب.2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
- إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة ، سوف يضطرها اسفه إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها.

ARADO

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب2692 – بريد الحرية
مصر الجديدة – القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون: 202-22580006
202-24538934
فاكس: 202-24512799
arado@arado.org.eg

قسيمة إشتراك

اسـم المشترك (ثـلاثياً) ....

عنوان المشترك (مفصلاً) ....

....

عدد النسخ المطلوبة (   ) سنة الإشتراك

مرفقاً طياً شيك مصرفى رقم (   ) تاريخ : / / 20

بمبلغ (   ) دولار أمريكي ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد........ لسنة

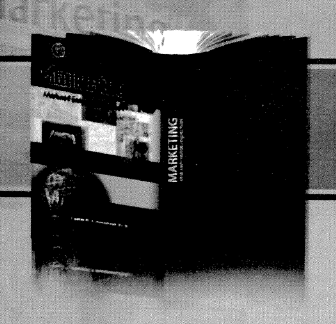
من

المجلة العربية للإدارة

نرجو الإستمرار في إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

نرجو إجـــراء التعديـــــلات المدونة على العنوان أدناه.





التسويق من المنظورين العربي والأجنبي

MARKETING
ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

تأليف : ا.د. نعيم حافظ ابو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي 628 صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج . يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيرًا، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطـــوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 28 No. 1 2008



ISSUED BY:

ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)

THE LEAGUE OF ARAB STATES

CAIRO - EGYPT